



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Perehdyttäminen osana osaamisen johtamisen prosessia Scandic Marskin yövuoroissa

Nässi, Ksenija

2014 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Perehdyttäminen osana osaamisen johtamisen prosessia Scandic Marskin yövuoroissa

Nässi, Ksenija
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2014

Nässi, Ksenija

Perehdyttäminen osana osaamisen johtamisen prosessia Scandic Marskin yövuoroissa

Vuosi 2014

Sivumäärä 44

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on tehty toimeksiantona hotelli Scandic Marskille, joka kuuluu Pohjoismaiden suurimpaan Scandic Hotels -hotelliketjuun. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Scandic Marskin yöportieereille sekä muille työntekijöille, jotka tekevät satunnaisia yövuoroja, toimiva ja käytännöllinen perehdytysopas. Opinnäytetyön tarkoituksena on edistää ja edesauttaa uusien työntekijöiden oppimisprosessia, tukea perehdytystä uusiin työtehtäviin sekä helpottaa ja auttaa nykyisiä työntekijöitä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu osaamisen johtamiseen ja perehdyttämiseen. Osaamisen johtaminen on tiedon ja taidon ohjaamista oikeisiin suuntiin, jotta organisaation strategia ja arvot toteutuisivat. Perehdyttäminen on osa osaamisen johtamisen prosessia ja kyseinen opinnäytetyö tarkastelee juuri perehdyttämistä yrityksen tuloksia edistävänä ja kehittäväenä työkaluna.

Opinnäytetyön produktia tuettiin käyttämällä laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä, kuten haastattelua ja havainnointia. Teemahaastattelun ja osallistuvan havainnoinnin avulla kartoitettiin perehdyttämisen nykytilannetta ja selvitettiin, millainen perehdytysopas tulisi tehdä, jotta se palvelisi parhaiten mahdollisin tavoin kohdeyritystä. Työtä varten haastateltiin yhdeksää eri asemassa olevaa työntekijää, jotta olemassa oleviin kysymyksiin saataisiin mahdollisimman laaja näkökulma.

Yrityksellä on olemassa perehdytyksen check-list sekä tervetuloa taloon -opas, mutta varsinainen työtehtäviin perehdyttävä opas puuttuu. Tutkimusmenetelmien avulla selvisi, että perehdytysoppaan puute hankaloittaa yöportieerien työtä ja hidastuttaa uusien työntekijöiden oppimisprosessia. Selkeä perehdytysopas olisi hyödyllinen ja tukisi niin uusien kuin vanhojen työntekijöiden oppimista.

Scandic Marskia varten toteutettu perehdytysopas on luotu työntekijöiden tarpeiden ja toiveiden mukaan ja se palvelee niin työntekijöitä, esimiestä kuin koko organisaatiota. Perehdytysopas sisältää kaikki yövuoron työtehtävät askel askeleelta. Työtehtävien kuvausta on tuettu kuvilla, jotta oppimisprosessi olisi uudelle tulokkaalle helpompi. Oppaan loppuun lisättiin lisäksi osiot Vinkit yöhön ja Perehdyttämislomake turvallisuuteen. Opinnäytetyön produkti löytyy Scandic Marskin vastaanoton toimistosta printattuna sekä sähköisessä muodossa työtietokoneiden S-asetalta, jotta se olisi aina kaikkien työntekijöiden käytettävissä.

Asiasanat: osaamisen johtaminen, oppimisprosessi, perehdyttäminen, perehdytys

Nässi, Ksenija

Orientation Guide to Night Shift Staff in Scandic Marski as a Part of the Knowledge Management Process

Year	2014	Pages	44
------	------	-------	----

This product type thesis was commissioned by Hotel Scandic Marski, which is a part of the leading hotel group Scandic Hotels in the Nordic Countries. The main objective of this thesis was to develop a practical and useful manual for new night auditors and other employees, who do occasional night shifts. The purpose of this manual is to develop and encourage the learning process, support the orientation process and serve as a support material for the mentors and current employees.

The theoretical section of this thesis consists of knowledge management and orientation theories. Knowledge management evaluates the existing competence, future competence needs and coordinates the knowledge in the right direction for achieving the strategy in the given organization. Orientation is a part of knowledge management. This thesis observes orientation as a tool, which helps to develop the results of organization.

Data collection in this thesis was conducted by theme interviews and participatory observation. Nine employees were interviewed. The target group selected for the research consisted of employees, who work in different positions, to ensure diversified data. Questions were related to mentoring, already existing material, the necessity of an orientation guide and the existing knowledge management. The purpose of the interviews and observation was to define the current level and possible future needs regarding the orientation in the organization.

Scandic Marski has an orientation check-list and hotel guidebook, nor proper orientation material for new night staff. According to the research results the lack of orientation manual has a negative impact on the learning process of the newly hired employees. The orientation guide would support the learning process of the new employees and be helpful for the mentors.

The orientation guide was created for Scandic Marski based on the needs and wishes of the management and employees. The orientation guide is beneficial for the employees, manager and whole organization. It includes all the night shift tasks explained step by step as well as tips and an orientation to safety manual. The orientation manual can be found in the back office of Scandic Marski and on the work computers, so it is easily accessible for all the employees at all times.

Key words: knowledge management, learning, mentoring, orientation process

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimeksiantaja Scandic Marski	7
3	Osaamisen johtaminen	8
3.1	Strategiaan perustuva osaamisen johtaminen	8
3.2	Yksilön oppiminen	9
3.3	Organisaation oppiminen	11
4	Perehdyttäminen osana osaamisen johtamisen prosessia	11
4.1	Perehdyttämisen sisältö ja osa-alueet	12
4.2	Tavoitteet ja hyödyt	13
4.3	Perehdyttämisen oheismateriaali	14
4.4	Oppiminen ja motivaatio	15
4.5	Työnopastus	17
4.6	Työturvallisuuslaki	18
5	Perehdytysoppaan suunnittelu ja toteutus	19
5.1	Tutkimus tukemassa tuotoksen luomisprosessia	19
5.1.1	Laadullinen tutkimus	20
5.1.2	Haastattelu	21
5.1.3	Haastattelujen suunnittelu ja toteutus	22
5.1.4	Havainnointi	24
5.1.5	Havainnoinnin suunnittelu ja toteutus	24
5.2	Aineiston analyysi ja tutkimustulokset	25
5.2.1	Perehdytyksen toimivuus Scandic Marskissa	27
5.2.2	Olemassa oleva perehdytysmateriaali	28
5.2.3	Perehdytysoppaan tarve ja mahdollinen sisältö	29
5.2.4	Osaamisen johtaminen Scandic Marskissa	31
5.2.5	Tutkimuksen luotettavuus	32
6	Valmiin tuotoksen esittely	33
7	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset	34
	Kuviot	38
	Liitteet	39

1 Johdanto

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Scandic Marskille ja sen tavoitteena oli luoda toimiva ja käytännöllinen perehdytysopas uusille yö portieereille sekä päivävuorolaisille, jotka tekevät satunnaisia yövuoroja. Yrityksellä ei ole tähän mennessä ollut käytössä perehdytysopasta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli edistää uusien työntekijöiden oppimista, tukea perehdyttämisprosessia sekä toimia nykyisten työntekijöiden tukimateriaalina. Toimeksiantajan pyynnöstä perehdytysopas on salainen, mutta sen sisällysluettelo löytyy liitteenä (liite 5).

Scandic Hotels -ketjulla on hotelleja ja työntekijöitä kahdeksassa eri maassa mutta kyseinen tutkimus tehtiin ja rajattiin niin, että se koski vain Scandic Marskin työntekijöitä. Perehdytysopas ensisijaisesti luotiin Scandic Marskin työntekijöiden käytettäväksi, mutta myös muut Suomen Scandic hotellit voivat tarvittaessa käyttää opasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimiva ja käytännöllinen perehdytysopas, josta olisi hyötyä toimeksiantajalle, uusille tulokkaille sekä nykyisille työntekijöille.

Opinnäytetyön tietoperustan keskeisiä käsitteitä olivat osaamisen johtaminen ja perehdyttäminen sekä työnopastus. Osaamisen johtamisen voi käsittää eräänlaiseksi työkaluksi, joita organisaation johto käyttää, jotta yrityksen arvot ja visiot toteutuisivat. Osaamisen johtamisella tietoa ja taitoa pyritään suuntaamaan sinne, missä sitä tarvitaan. (Oikarinen ja Pihkala 2010, 68-69.) Perehdyttäminen on ensimmäinen askel osaamisen johtamisen prosessissa. Perehdyttäminen on asioiden opettamista eteenpäin ja perehdyttämisellä tarkoitetaan juuri niitä asioita, joita apuna käyttäen organisaation uusi tulokas oppii omat tulevat työtehtävät sekä tutustuu tulevaan työympäristöön. (Kangas & Hämäläinen 2004, 2.)

Työnopastus on osa perehdytystä ja se koskee uusien työntekijöiden lisäksi myös pidempää töissä olleita työntekijöitä tai töihin palaavia työntekijöitä. Työnopastuksen tärkein tehtävä on työtehtävien yksityiskohtainen selvittäminen ja niiden riittävä harjoittelu. Työnopastus myös selvittää miten käytetään tarvittavia työkaluja ja tehdään työ ergonomisesti ja turvallisesti. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2; Eräsalo 2011, 67.)

Opinnäytetyöprosessia tuettiin uusimmilla kirjallisilla teoksilla, jotka käsittelevät osaamisen johtamista ja perehdyttämistä. Kohdeyrityksen näköiseksi ja sille sopivaksi perehdytysoppaasta tehtiin käyttämällä tutkimusmenetelmiä, kuten teemahaastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Tutkimusta rajattiin ja perehdytysoppaan tekemistä tuettiin käyttämällä tutkimuskysymyksiä, kuten miten perehdytys ja osaamisen johtaminen näkyvä yövuoroissa tai mitä arvoja opinnäytetyön teoksen tulisi tuoda Scandic Marskille.

2 Toimeksiantaja Scandic Marski

Hotelli Scandic Marski on osa Scandic Hotels -hotelliketjua. Scandic Hotels -ketjun historia alkoi Ruotsissa vuonna 1963, jolloin Laxå:n kaupunkiin avattiin ensimmäinen Esso Motorhotell nimellä tunnettu hotelli. Esso Motorhotell -ketjun ajatuksena oli rakentaa tievarsihoteleja, jotka tarjosivat asiakkaille vähän enemmän kuin pelkän sängyn. Hotelli oli jo tuolloin edelläkävijä kun tievarsihoteleista löytyi muun muassa televisiota ja uima-allas. Tällaista ei oltu Ruotsissa nähty ja Esso Motorhotell onnistuikin kasvamaan 10 vuodessa Ruotsin suurimmaksi hotelliketjuksi. (Scandic Hotels 2013.)

Vuodesta 1972 Esso Motorhotell -ketju alkoi laajentamaan toimintaansa ulkomaille ja avasi ensimmäiset hotellit Ruotsin ulkopuolelle Tanskaan ja Norjaan. Vasta vuonna 1984 hotelliketju muutti nimensä Scandic Hotels -ketjuksi. Scandic Hotels nimellä ketju alkoi laajentaa toimintaansa myös Pohjoismaiden ulkopuolelle ja vuonna 1986 ovensa avasi ensimmäinen Pohjoismaiden ulkopuolinen hotelli saksalaisessa kaupungissa Koblenzissa. (Scandic Hotels 2013.)

Nykypäivänä Scandic hoteleja löytyy kahdeksasta eri maasta mm. Ruotsi, Norja, Tanska, Suomi, Alankomaat, Saksa, Belgia ja Puola. Vuonna 2014 Scandic solmi sopimuksen ja osti Rica Hotels -hotelliketjun. Tällä Scandic vain vahvisti entisestään vahvaa asemaansa Pohjoismaiden johtavana hotelliketjuna lisäämällä 72 hotellia sen olemassa olevaan hotellitarjontaan. Tällä hetkellä Scandic hoteleja on jo 223 ja työntekijöitä n. 13 000. (Scandic Hotels 2013.)

Sen lisäksi, että Scandic tunnetaan Pohjoismaiden johtavana hotelliketjuna, se on myös tunnettu omasta panostuksesta kestävään kehitykseen. Vuonna 1994 Scandic aloitti käytännön, jossa ainoastaan hotellivieraiden toimesta lattialle jättämät pyyhkeet pestään ja vaihdetaan. Monet muut ketjut seurasivat nopeasti perässä ja pian siitä tuli alan standardi kaikissa hotelleissa ympäri maailmaa. Perässä seurasivat uudet ympäristötavoitteet, jotka haastavat koko hotellialan, esimerkiksi veden käyttöä on laskettu 21%, energian käyttöä 24% ja hiilidioksidipäästöjä kokonaiset 65%. Vuonna 1999 Scandic sai ensimmäisen pohjoismaisella ekomekillä merkityn hotellinsa, Scandic Sjølyst -hotellin Oslossa. Nykyään joka neljäs viidestä Scandic hotellista on saanut pohjoismaisen ekomekillä-lisenssin. (Scandic Hotels 2013.)

Hotelli Scandic Marski sijaitsee osoitteessa Mannerheimintie 10, Stockmann tavarataloa vastapäätä. Marski on ollut pitkään iso osa Helsingin historiaa, mutta ei suinkaan aina hotellina. Sen ovet avattiin ensimmäisen kerran 2.2.1962 ja alun perin hotellihuoneet sijaitsivat ainoastaan 6. ja 7. kerroksessa. Marskin välikerrokset toimivat toimistotiloina ja kaksi ensimmäistä kerrosta myymälöinä. (Mähönen 2004, 21-22.)

Vielä 90-luvun alussa Marskissa oli 164 huonetta. Vuonna 1992 hotellia laajennettiin lisäämällä siihen Yrjönkadun puoleinen rakennus, joka yhdistettiin päärakennukseen kolmanteen kerrokseen rakennetulla yhdyskäytävällä. Vuonna 1998 Arctican emoyhtiö Alko myi liiketoimintansa Scandic Hotels Ab:lle. Scandic toi muutoksia Marskiin ja tänä päivänä hotellissa on 289 huonetta kahdessa eri rakennuksessa, seitsemän monikäyttöistä kokoustilaa sekä Marski Bar & Restaurant. (Mähönen 2004, 81.)

3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla organisaation osaamista voidaan ylläpitää, kehittää tai uudistaa niin, että se palvelee organisaatiota parhaimmalla mahdollisella tavalla ja auttaa organisaatiota toteuttamaan sen strategian ja arvot. (Oikarinen ja Pihkala 2010, 68-69.) Käsitteenä osaamisen johtaminen tarkoittaa niitä kaikkia johtamisen menetelmiä ja tapoja, jotka ohjaavat tietoa ja taitoa organisaation sisällä. Tieto ja taito, jonka organisaatio omistaa nähdään yhä useammin tekijänä, joka suoranaisesti vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Viitala 2013, 170.) Hyvin toteutettu osaamisen johtaminen näkyy organisaation jatkuvasti kehittyneissä toimintatavoissa, tuotteissa tai palvelussa sekä organisaation paranevissa tuloksissa.

Organisaation työntekijöiden tiedot ja taidot ovat yritykselle erittäin tärkeitä, siitä syystä osaamisen johtamisessa onkin kyse työntekijöiden tiedon ja taidon vaalimisesta ja kehittämisestä sekä niiden hyödyntämisestä mahdollisimman tehokkaasti. Organisaatioissa ei ole osaamista, tietoa tai taitoa ilman työntekijöitä. (Grönfors 2010, 47.) Osaamisen johtamisella tulisi herätellä ja ylläpitää työntekijöiden kiinnostusta omaa työtä kohtaan kuin myös koko yrityksen toimintaa kokonaisuudessa. Näitä osaamisen johtamisen apuvälineitä käyttäen organisaatio saavuttaa suunnitellut tulokset.

3.1 Strategiaan perustuva osaamisen johtaminen

Strategialla tarkoitetaan toimintamallia, joka suuntaa organisaation jokapäiväistä työntekeä, päätöksiä ja valintoja oikeaan suuntaan, jotta yritys voisi saavuttaa itselleen asettamansa vision. Hyvin suunniteltu osaamisen johtaminen perustuu strategiaan, eli toisin sanoen se määrittelee osaamisen puutteet organisaation strategian kannalta. (Tuomi & Sumkin 2012, 14.)

Organisaatio voi kehittää olemassa olevaa osaamista kehittämällä työntekijöiden tietoja ja taitoja tai palkkaamalla yritykseen uusia työntekijöitä, jotka tuovat tietyn osaamistaidon mukanaan yritykseen. Se, että organisaation työntekijät omaavat tiettyä osaamista ei riitä, vaan sitä tulee osata käyttää hyödyllisesti ja kehittää entisestään. Osaamisen johtaminen onkin

yksi esimiesten tärkeimmistä apuvälineistä, sillä se on suoranaisesti yhteydessä koko organisaation strategiajohtamiseen. (Hyppänen 2007, 96 - 97.) Osaamisen johtaminen on apuväline, jonka avulla esimiehet ja yrityksen johto ohjaavat henkilöstöä oikeaan suuntaan, jotta yrityksen strategia toteutuisi.

Osaaminen ja sen käyttäminen oikeisiin asioihin sekä tarvittaessa kyky oppia uutta ovat organisaatioiden suurin kilpailuvaltti, sillä ilman osaamista ei ole kilpailukykyä. Osaamisen johtamiselle tavoitteena on hankkia, ylläpitää ja kehittää osaamista juuri niissä asioissa, joita organisaation strategia vaatii. Ja sen tarkoituksena on luoda näkyvät taloudelliset tulokset organisaatiolle. Kun organisaatio osaa määritellä osaamistarpeet ja suunnata tiedot ja taidot oikeisiin uriin yrityksellä on mahdollisuus päästä liiketoimintastrategisiin tavoitteisiin. (Viitala 2013, 170-175.)

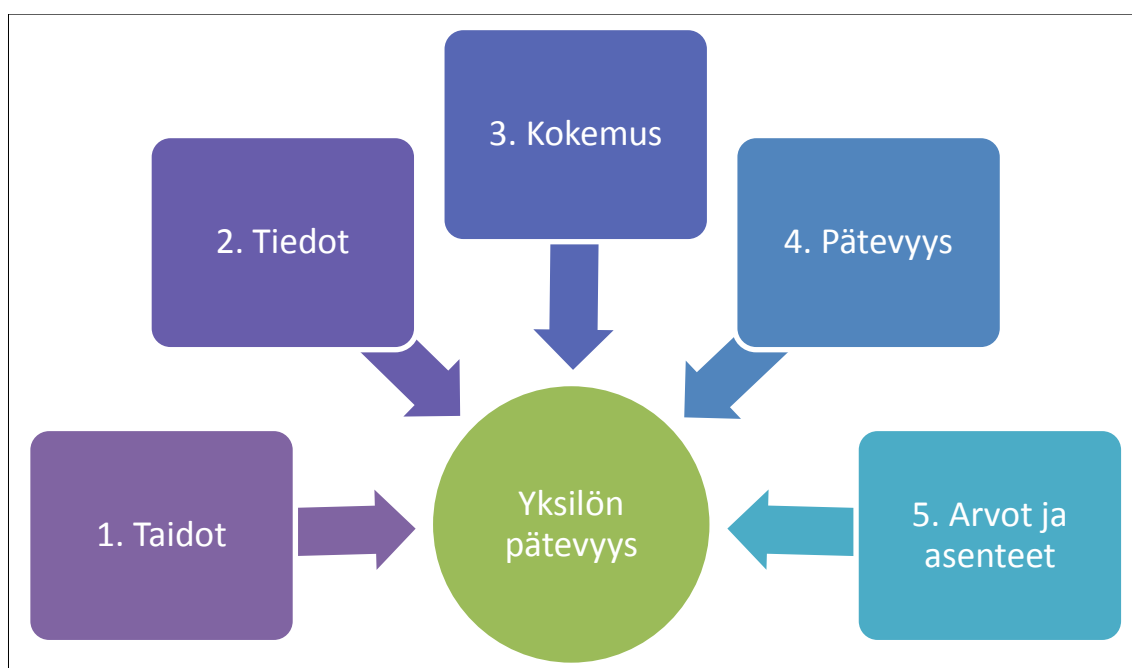
Organisaation osaaminen jaetaan ja arvioidaan organisaation, tiimin- sekä yksilöntasolla. Nykyinen osaaminen määritellään esimerkiksi kehityskeskusteluiden avulla, joissa yksilön henkilökohtaista osaamista arvioidaan ja tarvittaessa laaditaan suunnitelma sen kehittämiseksi ja edistämiseksi. Kehittämistavoitteet peilataan tiimin ja organisaation tarpeisiin. Osaamisen kehittäminen on jatkumo, sillä tavoitteiden asettamisen jälkeen tulokset tarkistetaan, osaaminen arvioidaan ja luodaan uudet tavoitteet, jolloin kehittäminen alkaa alusta. (Hyppänen 2007, 97.) Osaamisen johtaminen on jatkuva prosessi, joka on tärkeä niin työntekijöiden kehittymien vuoksi kuin organisaation kannalta. Esimerkiksi työntekijöiden kasvumahdollisuudet yrityksessä motivoivat ja motivaatio vaikuttaa suoranaisesti työtulokseen ja näin koko organisaation työilmapiiriin, työntekijöiden hyvinvointiin ja tuloksiin.

3.2 Yksilön oppiminen

Yksilön osaamisella on suora yhteys siihen kuinka haluttu hän on työmarkkinoilla. Jokaisen yksilön on tärkeää ylläpitää omaa osaamista ja huolehtia sen riittävästä tasosta, jotta se takaa varman työllisyystilanteen. Osaamista tulee myös kehittää jatkuvasti, jotta sitä voi käyttää kilpailuvalttina. Yksilön pätevyyttä ja osaamista voi tarkastella esimerkiksi osaamistarveanalyysin avulla. Sen ideana on arvioida ja analysoida yksilön työtehtäviä ja tulevaisuutta organisaatiossa.

Yksilön pätevyyttä voi esimerkiksi kuvata käden avulla (kuvio 1). Siinä yksi sormi kuvaa yksilön omaamia taitoja, kuten kielitaito, sosiaaliset taidot ja tietotekniset taidot. Seuraava sormi kuvaa tietoja, kuten erilaiset menetelmät, teoriat ja mallit. Kolmas sormi edustaa kokemusta. Mitä enemmän kokemusta yksilö omaa, sitä suuremman viitekehysten se muodostaa hänen kokonaisosaamiselle. Nämä kolme sormea kuvaavat yksilön tärkeimpiä osaamisen osa-alueita, jotka yhdessä muodostavat yksilön asiantuntemuksen. Yksilö ei kuitenkaan pysty omaamaan

kaikkia tietoja ja taitoja, joten ratkaisevaa on se, millaiset ihmissuhdeverkostot yksilö omaa ja osaako hän käyttää niitä oikein. Kuvion neljäs sormi kuvaa juuri tätä pätevyyttä. Myös yksilön omat asenteet ja arvot ovat tärkeitä, sillä ne osittain vaikuttavat hänen pätevyyteen. Arvoilla tarkoitetaan yksilön maailmankuvaa ja asenteet kertovat kuinka hän sopeutuu erilaisiin tilanteisiin ja kuinka halukas hän on muuttumaan ja oppimaan uutta. Viides sormi edustaa yksilön arvoja ja asennetta. (Kauhanen 2010, 143-144.)



Kuvio 1: Yksilön pätevyyden käsimalli

Vaikka yksilö omaa kaikki tarvittavat tiedot ja taidot työelämän kiireellisyys ja työmäärän lisääntyminen saattavat silti aiheuttaa stressiä. Osa ammattilaisista määrittelee stressin ja loppuun palamisen syyksi osaamattomuuden. Tiedon ja taidon puuttuminen ja kyky järjestää asiat tärkeysjärjestykseen saavat yksilön stressaantuneeksi ja olonsa tarpeettomaksi, mikä suoranaisesti vaikuttaa hänen motivaatioon ja työviihtyvyyteen. (Helsiä 2002, 82.)

Työhyvinvoinnin, motivaation ja kehittymisen kannalta tärkeää roolia kantavat kehityskeskustelut. Jokaiselle yksilölle tulisi tehdä henkilökohtainen oppimis- ja kehityssuunnitelma. Kehityskeskusteluissa tulisi arvioida osaamista ja kehityssuunnitelman avulla luoda uusia tavoitteita. Organisaation ollessa avoin kehitykselle yksilöiden on helpompi kehittää osaamistaan, sillä yksilö tuntee organisaation tuen. (Grönfors 2010, 47 - 49.) Organisaatioiden tulisikin luoda ja kehittää kehittämisen kulttuuria. Huolimatta siitä, että kehityskeskustelut ja yksilön kehittäminen on aikaa ja resursseja vievää, loppujen lopuksi se palkitsee yksilön lisäksi, koko tiimiä ja jopa koko organisaatiota.

3.3 Organisaation oppiminen

Organisaation kehitys ja sopeutuminen muuttuvaan ympäristöön on yhtä tärkeää kuin yksilön. Organisaation ulkoista ja sisäistä toimintaa tulee muuttamaan ja sopeuttamaan muutosten mukana tuomiin haasteisiin. Organisaation olemassaolon ja kasvamisen edellytyksenä on se, että sillä on kykyä ja halua kehittyä ja uudistua. (Grönfors 2010, 43.) Muutoksiin valmis yritys on kilpailukykyinen yritys.

Oppiva organisaatio on sellainen, joka mahdollistaa koko yrityksen henkilöstön oppimisen ja kehityksen. Yksilön oppiminen ja kehittyminen on tärkeää siitä syystä, että yksilöt ovat juuri niitä, jotka muodostavat organisaation. Esimiehillä on tärkeä rooli oppimisympäristön luomisessa. Kun organisaatiossa on kannustava ilmapiiri halu oppia ja kehittyä on suurempi. Mutta myös mahdolliset epäonnistumiset tulisi nähdä mahdollisuuksina niin yksilön kuin koko organisaation kannalta. (Grönfors 2010, 43 - 45.)

Organisaation oppiminen on prosessi, johon osallistuu kaikki organisaation jäsenet. Yksittäisen yksilön oppiminen ei voi edistää koko organisaatiota, joten siihen tarvitaan isompi joukko oppimista. Tätä usein kutsutaan ryhmäoppimiseksi. Ryhmäoppimisen edellytyksenä on se, että isompi joukko yksilöitä alkaa uudistua ja toimia uusin tavoin. (Viitala 2013, 171-172.) Uudistumisen kehittyessä syntyy organisaatioon uusia toimintamalleja, tapoja, prosesseja eli niin sanotusti itse organisaatio oppii ja kehittyi.

Kauhanen (2010, 159.) tiivistää organisaation oppimisen hyvin sanomalla, että pelkkä yksilöiden oppiminen ei välttämättä tarkoita koko organisaation uudistumista. Yksilöiden täytyy yhdistää tietonsa ja taitonsa ja olla valmiina muutoksiin yhdessä. Organisaation oppimisen voisi lyhyesti kuvailla näin: ”se on koko organisaation taito yhdistää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi”.

4 Perehdyttäminen osana osaamisen johtamisen prosessia

Osaamisen johtaminen on laaja aihealue ja kyseisessä luvussa osaamisen johtamista tarkastellaan juuri perehdyttämisen pohjalta, jossa isossa roolissa on myös motivaatio ja työnohjaus. Perehdyttäminen on alakäsite joka kuuluu osaamisen johtamisen prosessiin. Perehdyttämislä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla yritys kehittää ja auttaa uutta työntekijää tutustumaan ja sopeutumaan uuteen työympäristöön, työtapoihin ja työtehtäviin. Perehdyttämisen kokonaisuus ja laajuus vaihtelee tulevien työntekävien mukaan, mutta yleensä käsittelee omien työtehtävien lisäksi myös käytännön toimenpiteitä kuten organisaation tuntemusta ja päivittäisiä työyhteisön pelisääntöjä. (Helsiä 2002, 52; Kupias & Peltola 2009, 19.) Perehdyttäminen on jatkuva prosessi ja se tulisi nähdä niin sanotusti uuden työntekijän ensimmäisenä.

mäisenä askeleena osaksi organisaation johtamisen prosessia. Perehdyttämiseen käytetyt resurssit eivät ole ikinä hukkaan heitettyä aikaa, sillä hyvin toteutettu perehdytys tuottaa ajan kanssa tulosta.

Työmotivaation, tulosten, työyhteisön, oman hyvinvoinnin ja asiakastyytyväisyyden takia perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä koulutuksista joita työpaikalla saa. Perehdytyksen tavoitteena on oppia työn tavoitteet, organisaation toimintamalli, työyhteisön arvot ja visiot, omat työtehtävät sekä velvollisuudet ja vastuu alueet. Hyvästä koulutuksesta hyötyvät kaikki, uusi työntekijä, esimies, organisaatio ja asiakkaat. Perehdyttäminen ja työssä oppiminen ovat tärkeitä sillä ne ovat sidoksissa työmotivaatioon, työtehokkuuteen ja työnlaatuun. Hyvän perehdytyksen ansiosta uuden työntekijän jännitys vähentyy sekä mielenkiinto ja työmotivaatio kasvavat, näin uusi työntekijä kehittyy myös ammattimaisesti ja työn teko muuttuu sujuvammaksi ja työntulokset paremmiksi. Esimiehen hyöty näkyy taas työntekijän hyvistä tuloksista, mikä säästää esimiehen aikaa ja lisää yrityksen tuloksia ja kilpailuetua, eli näin antaa myös paremman ja ammattitaitoisemman kuvan yrityksestä asiakkaille. (Eräsalo 2011, 60-61; Lepistö 2004, 56-57.)

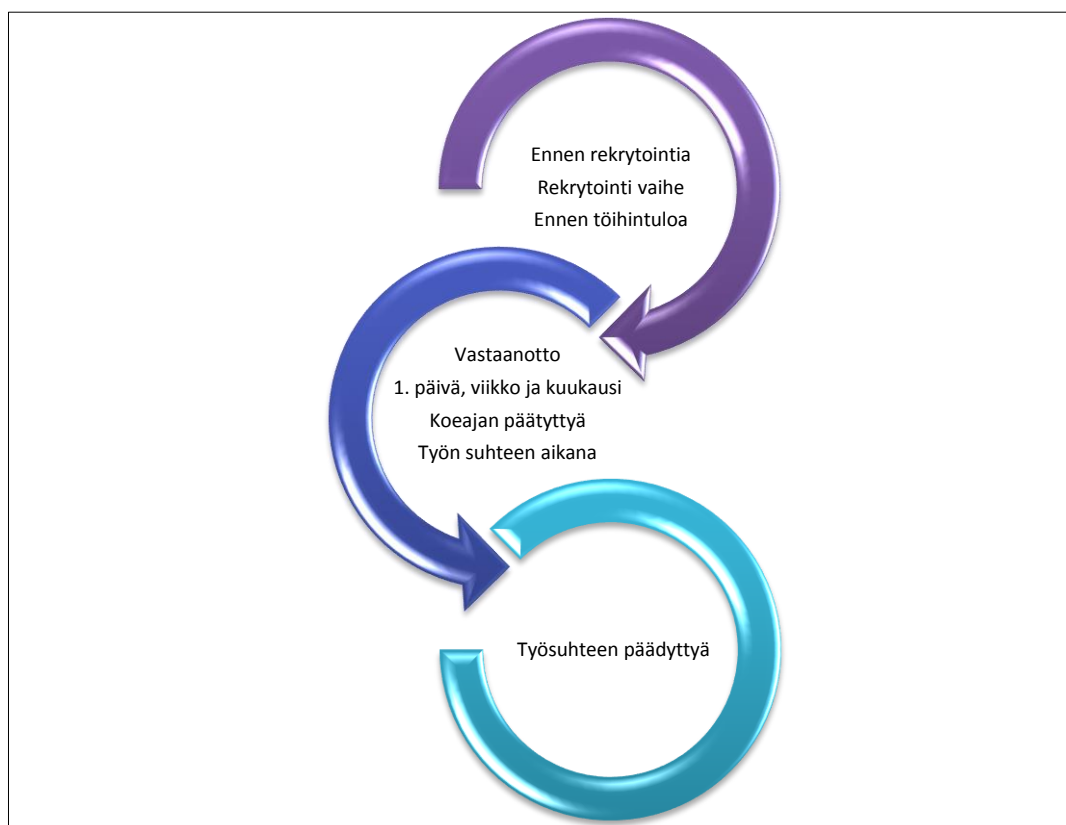
4.1 Perehdyttämisen sisältö ja osa-alueet

Perehdyttämistä voidaan tarkastella isompana kokonaisuutena eli perehdyttämisprosessina, joka koostuu eri vaiheista (kuviot 2). Perehdytys alkaa jo rekrytointivaiheessa ja ensimmäisenä askeleena kohti perehdytystä voidaan pitää ilmoitusta avoimesta työpaikasta. Tämä vaihe sisältää yleistä tietoa yrityksestä, sen toimintatavoista, arvoista ja visioista. Tieto syvenee ja muuttuu yksityiskohtaisemmaksi mitä pidemmälle rekrytointi etenee. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Seuraava vaihe on työsuhteen solmiminen. Yritys on tehnyt palkkauspäätöksen josta seuraa työsopimuksen solminen, sekä sopiminen työstä ja työn alkamisesta. Työnaloittamisvaiheessa esimies ottaa uuden työntekijän vastaan ja esittelee hänet muulle kollektiiville. Häntä varten on varattu kaikki tarpeellinen, työpiste, työavaimet, kulkuluvat, työvaatteet, pukukaappi ja kaikki muu tarvittava. Ensimmäisenä työpäivänä työntekijän kanssa käydään läpi perehdyttämishjelma sekä sen tavoitteet ja eteneminen. Jos esimies delegoi perehdyttämisen eteenpäin esim. vuoropäällikölle, niin perehdyttäjä esittelee uudelle työntekijälle. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Tämän jälkeen alkaa yleisperehdytys eli tutustuminen uusiin työtehtäviin, yrityksessä käytettäviin ohjelmiin, työympäristöön ja organisaation toimintaan yleisesti. Perehdyttämisen jälkeen seuraa työnopastus, jolla tarkoitetaan työtehtävien yksityiskohtaista selvittämistä ja niiden riittävää harjoittelua. Työnopastus toteutetaan siinä määrin missä työntekijä sitä vaatii

ja yrityksen tarve edellyttää. Työnopastuksen tavoitteena on monipuolinen osaaminen, kyky toimia saaduilla tiedoilla ja saada motivaatiota työhön. Perehdyttämisen niin sanotusti viimeinen vaihe on seuranta, joka tulee suorittaa jokaisessa vaiheessa ja palautetta oppimisesta ja onnistumisesta pitää antaa. (Eräsalo 2011, 65.)



Kuvio 2: Perehdyttämisen vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Eräsalon (2011, 65.) mukaan työsuhteen päädyttyä perehdyttämisprosessi loppuu, mutta ennen työntekijän suhteen päättymistä esimiehen on hyvä käydä arviointikeskustelu työntekijän kanssa. Arviointikeskustelut on syytä käydä viimeistään siinä vaiheessa kun koeaika on umpeutumassa. Rehellinen arviointikeskustelu auttaa sekä työntekijää että yritystä pitkällä tähtäimellä. Työsuhteen päädyttyä perehdyttäminen, työnopastus ja osaamisen johtaminen loppuvat kyseisen työntekijän osalta, mutta ennen työsuhteen päättymistä on hyvä käydä läpi työsuhde ja vaihtaa palautetta. (Eräsalo 2011, 65.)

4.2 Tavoitteet ja hyödyt

Perehdyttämisen päätehtävä ja tavoite on helpottaa ja edesauttaa uuden työntekijän oppimista sekä sopeutumista uuteen työyhteisöön. Kun perehdyttäminen toteutetaan suunnitellusti tulevat uudelle työntekijälle organisaation ympäristö ja tavat tutuiksi ja sen myötä työn

tulos ja palvelun laatu paranevat. Hyvä perehdyttäminen työhön vähentää myös selvästi työtapaturman riskejä ja psyykkistä ylikuormitusta. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3) Uuden työntekijän perehdyttäminen ja nopea kehittyminen työssään on erittäin tärkeää myös esimiehelle, sillä esimiehen työtehtäviin kuuluu huolehtia työntekijöistä, tukea oppimista ja kehittymistä sekä mahdollistaa heidän kasvu. (Nevalainen 2007, 68-69.)

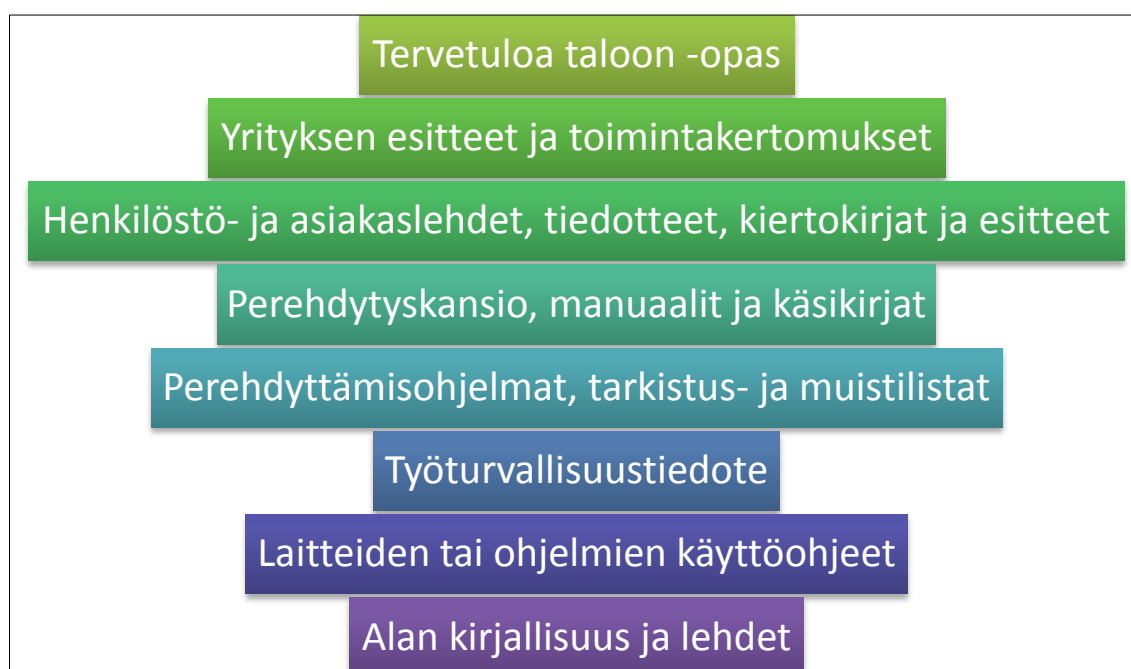
Hyvin toteutettu perehdytys on hyödyllinen, sillä oppiminen tehostuu ja oppimiseen käytetty aika lyhenee. Perehdytettävän suhtautuminen työhön on myös myönteisempi, kun uusi työ tuntuu sujuvan. Tämä taas edesauttaa ja lisää työhön sitoutumista ja työmotivaatiota. Hyvästä perehdytyksestä syntyy positiivinen vaikutelma kaikille osapuolille, niin perehdytettävälle että yrityksen asiakkaille sekä muille työntekijöille, sillä poissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenevät. Organisaation kannalta tämä laskee kustannuksia, koska mahdollisten virheiden ja häiriötekijöiden vähentyessä organisaatiolta säästyy rahaa eikä resursseja tuhleta virheiden korjaamiseen. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3-4; Kangas & Hämäläinen 2008, 4.) Hyvä perehdyttäminen on työsuhteen a ja o, sillä se luo vakaan pohjan tulevalle työsuhteelle, työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin ja alusta asti oikein, mikä takaa sen, että turhien virheiden määrä laskee ja samalla virheiden korjaamiseen käytetty aika säästyy.

4.3 Perehdyttämisen oheismateriaali

Kaikki oppijat ovat erilaisia ja odottavat perehdyttämiseltä eri asioita, osa haluaa perehtyä uusiin työtehtäviin seuraamalla, toiset kirjoittamalla ja osa taas tekemällä itse. Vaikka oppimistyyliä ovat kaikilla erilaiset, monet arvostavat jos uudella työpaikalla on tarjota kirjallista perehdyttämismateriaalia, joka on tehty helposti luettavaksi. Näin uusi työntekijä voi opetella työn kannalta oleellisia asioita silloin kun hänellä on aikaa. Perehdytysppaaseen voi aina myös palata, jos työntekijästä tuntuu, että jotain on unohtunut tai hän on jostain asiasta epävarma. (Kupias & Peltola 2009, 69-70.)

Perehdytettävälle voidaan antaa myös perehdyttämismateriaalia ennen kuin varsinainen perehdyttämisprosessi alkaa. Hyvässä tapauksessa ennen perehdyttämisprosessin alkua saatu ja opeteltu materiaali voi luoda positiivisen tunteen siitä, että aihealue on entuudestaan tuttu ja turvallinen. Organisaatiot voi tarjota valmista materiaalia kotona luettavaksi, mutta sen tulee olla selkeä ja antaa oikeanlainen kuva perehdyttämisen tärkeimmistä asioista. Jos materiaali on liian helppo ja tylsä, saattaa se lannistaa tulevaa työntekijää ja vähentää hänen työmotivaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 161-162.) Koska kaikki oppijat ovat erilaisia, niin harvoin onnistuu kokoamaan sellaista perehdytysmateriaalia joka sopisi jokaiselle. Voidaan kuitenkin yleistää sanomalla, että perehdyttämismateriaalista on paljon apua perehdytystä tekeville työntekijöille ja enemmän apua kuin haittaa uusille tulokkaille.

Perehdyttämismateriaalin tärkein tehtävä on tukea oppimista ja asioiden muistamista. Ensimmäisten työviikkojen aikana uusi työntekijä saa erittäin paljon uutta tietoa ja hänen on helpompi sisäistää asiat, jos hän on rauhallisesti etukäteen päässyt tutustumaan niihin kirjallisesti. Perehdytyksessä tulisi hyödyntää oheismateriaaleja, sillä ne tukevat oppimista kun luettu tieto ja kuultu tieto pääsevät toteutumaan käytännössä perehdytysprosessin aikana. Perehdyttämisen prosessin aikana käytettyjä oheismateriaaleja on monenlaisia, alla on esimerkkejä mitä aineistoja voi käyttää perehdyttämisen tukemiseksi (kuvio 3). (Kangas & Hämäläinen 2008, 10.)



Kuvio 3: Perehdytyksen oheismateriaalit (Kangas & Hämäläinen 2008, 10.)

Oheismateriaalin tuottaminen on organisaatiolle aikaa vievää, mutta samalla se säästää perehdyttämiseen käytettyä aikaa. Oheismateriaali tukee sekä uutta, että vanhaa työntekijää läpi työnteon, sillä siihen voi aina palata ja niin sanotusti virkistämään muistia. (Kangas & Hämäläinen 2008, 7-10.) Oheismateriaalia voi käyttää perehdyttämisen lisäksi myös työnopastukseen, esimerkiksi, kun vanha työntekijä palaa pitkältä sairaus- tai äitiyslomalta.

4.4 Oppiminen ja motivaatio

Osaaminen on tärkeä kilpailuvaltti, jonka takia työelämässä pitää oppia uutta, uudistaa oppimista, sekä sopeutua uusiin tilanteisiin ja ratkaista eteen tulevia ongelmatilanteita. Uusien asioiden oppiminen on aikaa vievää sekä vaatii innovatiivista työilmapiiriä, vuorovaikutustaitoja sekä jokapäiväistä kohtaamista organisaation työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. Stres-

si, paineet, kuormittuneisuus sekä huono työilmapiiri eivät edistä oppimista vaan heikentävät huomattavasti oppimisilmapiiriä, jonka seurauksena tyhjiö täytetään omilla kuvitelmillä. (Leviskä 2011, 105). Mankan (2011, 85.) mukaan esimerkiksi kiireellä on selviä negatiivisia vaikutuksia oppimiseen. Kiireiset tilanteet heikentävät tarkkaavaisuutta, huomio suuntautuu epäoleellisiin asioihin, unohtamisen tai virheiden tekemisen vaara kasvaa ja tärkeitä asioita ei välttämättä enää muisteta.

Oppimisilmapiirin ollessa positiivinen työntekijä motivoituu ja hänen oppimisestaan tulee aktiivista. Liian helpot ja lyhyet työtehtävät sekä suppea perehdyttäminen eivät motivoi työntekijää, kun taas liian vaikeat ja haastavat työtehtävät tappavat kiinnostuksen, jos niiden suorittamiseen ei saa apua. Työtehtävien ja tavoitteiden epäselkeys, työntekijän asenne ja motivaatio työtä kohtaan heikkenee. (Kupias & Peltola 2009, 69-70.) Työntekijän on hyvä olla tietoinen siitä, mitä resursseja ja kykyjä häneltä vaaditaan ja miten hänen oma työpanos on vaikuttanut lopputulokseen. Oman työpanoksen ja lopputuloksen jäädessä epäselväksi työntekijän työmotivaation taso laskee. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 126.)

Työelämässä on paljon erilaisia asioita, jotka vaikuttavat motivaatioon. Usein työnsisältö on se mikä motivoi. Mitä mielenkiintoisempia ovat työtehtävät, sitä paremmin niihin jaksaa paneutua. Työtä ei kuitenkaan tehdä pelkästään työn vuoksi, vaan usein se on väline tietyn asian saavuttamiseksi, esimerkiksi aseman tai toimeentulon. Yleensä välineellinen työmotivaatio riittää siihen, että työ suoritetaan hyvin, mutta loppujen lopuksi palkan motivaatio on lyhytkestoisempaa kuin työn sisällön. Erään amerikkalaisen tutkimuksen mukaan palkasta tuleva työmotivaatio on heikompi kuin muut kannusteet kuten esimerkiksi lomat. Tässä samassa tutkimuksessa myös todettiin, että raha on huonoin kannuste motivoimaan työtä. (Kupias & Koski 2012, 41; Hänninen 2013.)

Samalla tavalla kuin oppiminen, motivaattorit ovat jokaiselle työntekijälle erilaiset, joten esimiehen olisi hyvä työsuhteen alussa selvittää mikä motivoi kutakin työntekijää. Yleisellä tasolla työmotivaatio muodostuu kolmesta motivaation osatekijästä: työn tärkeys itselle, onnistumisen todennäköisyys ja tekemisen ilo. Yksi osatekijä ei riitä, sillä motivaation synnyttämiseen tai ylläpitämiseen tarvitaan kaikkia kolmea osatekijää. (Kupias & Koski 2012, 41.)

Harkinnanvaraisella oppimisella tarkoitetaan sitä, kun työntekijät ovat oma-aloitteisia ja hankkivat sitä tietoa ja taitoa, mitä he itse kokevat tarvitsevänsä työtehtävien suorittamiseen. Organisaatioiden pitäisi kannustaa ja tukea tällaista oppimistapaa, sillä työntekijän hyödyn lisäksi se on hyödyllistä myös itse organisaatiolle. Se kuinka hyvin oppiminen tapahtuu, riippuu siitä, kuinka motivoituneita ihmiset ovat ja mitä oppimistyytlejä he käyttävät. Myös ihmisen oma kyky oppia uutta vaikuttaa oppimiseen. Ihmiset oppivat koko ajan uutta olemalla osa jotakin ryhmää. Ryhmissä tieto leviää, joten uuden työntekijän kannattaa olla

kanssakäymisissä työkavereidensa, esimiesten sekä organisaation ulkopuolisten ihmisten kanssa. Tällaista oppimista kutsutaan sosiaalseksi oppimiseksi. Ihmisten oppimista tukee myös käytännön tekeminen, neuvot sekä ohjeet. (Armstrong 2012, 282.)

Erilaiset oppimistyyli oppijan ja perehdyttäjän välillä voivat hankaloittaa oppimista. Jokainen ihminen oppii ja muistaa asioita eri tavalla, joten on erittäin tärkeää löytää perehdyttämistilanteen alussa oikea oppimistyyli, jottei aika ja resurssit mene hukkaan. Oppimistyyliä on erilaisia, mutta yleisin tapa on hahmottaa oppimistyyli on NLP -mallia käyttämällä eli jakamalla oppimistyyli eri aistien mukaan. Oppimistyyliä ovat audiovisuaalinen (kuuloaisti), visuaalinen (näköaisti) ja kinesteettinen (liikeaisti). Audiovisuaalinen oppija oppii puheen kautta, visuaalinen oppija tarvitsee kuvia ja kaavioita tukemaan oppimistaan ja kinesteettinen oppija oppii tekemällä. (Kupias & Peltola 2009, 121). Oppimista voi tukea ja edesauttaa käyttämällä erilaisia oppimisstrategioita, kuten miellekarttojen, tiivistelmiä sekä asettamalla asiat tärkeysjärjestykseen. Miellekarttoissa sanojen ja kuvien yhteenkuuluvuus järjestää oppijan ajatuksia, tiivistelmä taas kiteyttää pääkohdat ja asioiden laittaminen tärkeysjärjestykseen esittää asiat lyhyesti. (Hannaford 2004, 152-153.)

4.5 Työnopastus

Työnopastuksella tarkoitetaan kaikkia niitä asioita, jotka liittyvät työntekoon, kuten työvaiheet, työn kokonaiskuva tai esimerkiksi millaista taitoa ja tietoa työn suorittamiseen tarvitaan. Työnopastuksella varmistetaan, että organisaation sekä uudet, että vanhat työntekijät omaavat riittävästi tietoa ja taitoa työn tekemistä varten. (Nikkilä 2008, 24-25.) Työnopastus on olennainen osa osaamisen johtamisen prosessia esimerkiksi niissä tilanteissa, kun työntekijä palaa työelämäänsä pitkän tauon jälkeen.

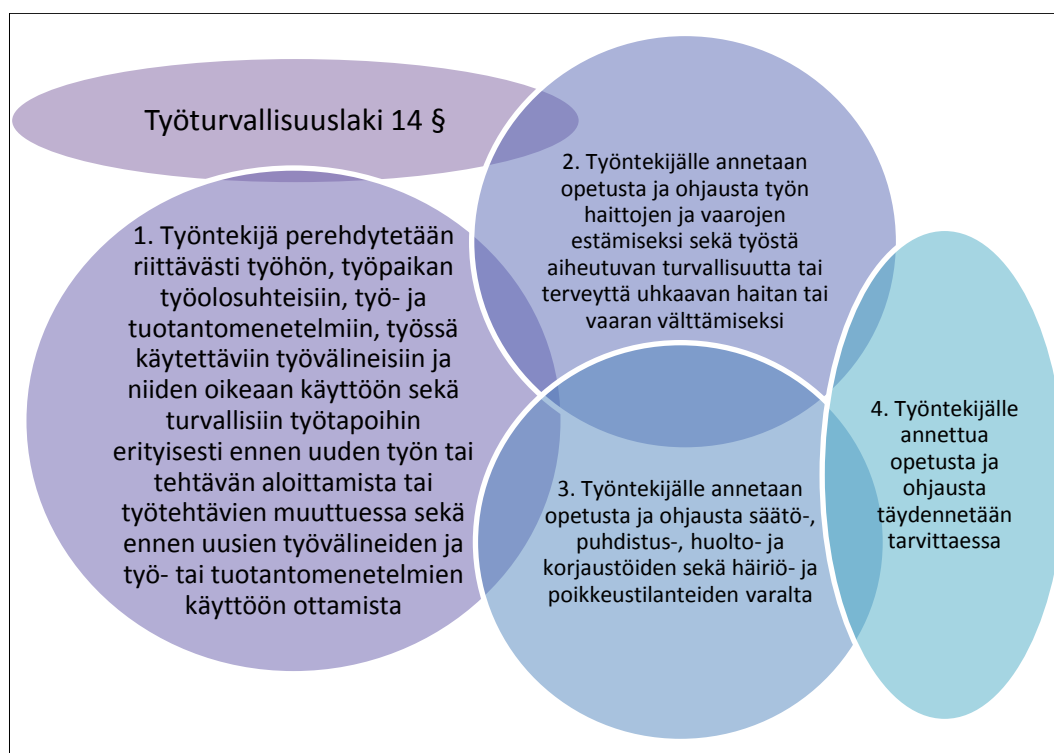
Perehdyttäminen tarkoittaa uusien työntekijöiden opastusta, kun taas työnopastuksella viitataan sekä uusien, että vanhojen työntekijöiden opastukseen. Työtehtävien lisäksi työntekijöille on hyvä kertoa työssä käytettävistä laitteista ja ohjelmista, turvallisuus- ja terveysvaaroista sekä siitä miten työtä tehdään työntekijän kannalta turvallisesti ja ergonomisesti. Perehdyttäminen ja työnopastus tulisi organisaation johdon nähdä investointina, eikä kuluna, sillä hyvin suoritettu perehdytys ja työnopastus lisäävät osaamista sekä jaksamista, parantavat työntulosta ja vähentävät sairaslomia ja työtapaturmia. Työnopastus ja perehdyttäminen ovat prosesseja, jotka eivät lopu vaan joita muutetaan ja kehitetään organisaation tarpeiden ja vaatimusten mukaan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Työnopastus on ajankohtainen, kun yrityksessä tapahtuu muutoksia kuten laitteiston tai käytöjärjestelmän vaihto, uudet menetelmät tai muut muutokset, jotka tekevät työstä uuden ja tuntemattoman. Organisaatioiden tulisi tarjota työnopastusta myös silloin, kun sattuu vahin-

koja tai tapaturmia, turvallisuussäädöksiä ei noudateta tai yleisesti jos työ toistuu harvoin tai työntekijä palaa pitkän poissaolon jälkeen. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.)

4.6 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain (Työturvallisuuslaki 2014.) tarkoituksena on kehittää työympäristöä ja -olosuhteita niin, että ne parantaisivat työntekijöiden työkyvyn ja turvallisuuden sekä ennalta ehkäisisivät työtapaturmia sekä muita fyysisiä ja henkisiä haittoja. Työturvallisuuslaissa on erikseen oma pykälä (23.08.2002/738 pykälän 14 §), joka koskee perehdyttämistä ja opettamista. Työturvallisuuslain 14 § pykälän (Työturvallisuuslaki 2014.) mukaan ”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen seuraavat seikat (kuvio 4)”.



Kuvio 4: Työturvallisuuslaki 23.08.2002/738 pykälä 14 § (Työturvallisuus 2014.)

Työturvallisuuslaki ja sen säännökset ovat tärkeä osa työnopastusta, sillä työntekijöiden täytyy saada tietää mihin heillä on oikeus, miten heidän työsuhte on mahdollisimman turvallinen ja miten heidän tulisi toimia hätätilanteissa. Jokaisessa organisaatiossa tulisi löytyä turvallisuuskansio, joka auttaa työntekijöitä vaikeissa tilanteissa, kuten esimerkiksi hätätapauksen sattuessa. Turvallisuuskansion lisäksi, yritysten on järjestettävä työntekijöilleen vuosittain

turvallisuuskoulutuksia, kuten esimerkiksi palokoulutus, sekä työkuvaan vaatiessa muita turvallisuuteen liittyviä koulutuksia esimerkiksi ensiapukurssi.

5 Perehdytysoppaan suunnittelu ja toteutus

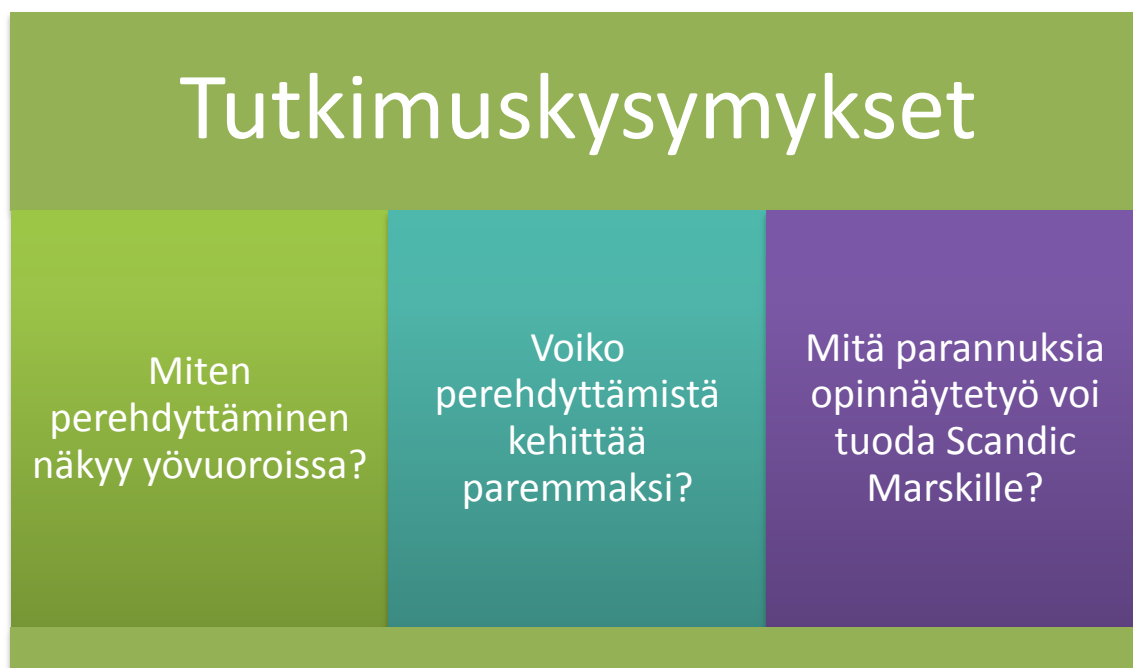
Idea luoda perehdytysopas syntyi tekijän omien havaintojen perusteella sekä esimiehen toiveena. Jokainen meistä oppii eri tavalla ja useampia meistä perehdytysmanuaali auttaa luomaan selkeän kokonaiskuvan tulevasta työtehtävistä. Esimies oli antanut toimeksiannon perehdytysoppaan luomisesta yrityksen toiselle yöportieerille, mutta opinnäytetyön tekijä näki siinä itselleen hyvän ja hyödyllisen aiheen, joten saatiin sovittua, että hän toteuttaa tutkimuksen ja laatii oppaan. Tekijälle oli alusta asti tärkeää, että opinnäytetyöllä olisi jokin merkitys ja jotta, toimeksiantaja ja kohdeyritys hyötyisivät siitä.

Oman perehdyttämisprosessin aikana tekijä havaitsi, että perehdytysmateriaalin olemassa olo olisi tukenut ja parantanut oppimisprosessia. Oman perehdytysprosessin aikana hän sai oheismateriaalina tervetuloa taloon -oppaan, mutta muuten oppiminen on tapahtunut sivusta seuraamalla ja kuuntelemalla perehdyttäjää. Selkeän manuaalin puute vaikeutti ja hidastutti sekä oppimista, että perehdyttäjien työtä, sillä perehdytettävän epävarmuuden takia samoja asioita täytyy kysyä toistuvasti uudelleen mukaan lukien perehdyttämisprosessin päätyttyä.

Suunnitteluprosessi aloitettiin kesällä 2014 ja varsinainen projektin toteutus syksyllä 2014. Projekti aloitettiin tutustumalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, joka auttoi hahmottamaan projektia sekä ymmärtämään aiheen laajemmassa mittakaavassa. Perehdytysoppaan sisällön hahmottelu kirjattiin ylös, sen mukaan kun tekijä sai uusia näkökulmia tutkimusmenetelmien tulosten kautta. Tietoperustaan tutustuminen ja sen kirjoittaminen toi projektiin lisää luotettavuutta, sillä siitä saatiin hyviä havaintoja liittyen oppimiseen ja perehdyttämiseen.

5.1 Tutkimus tukemassa tuotoksen luomisprosessia

Opinnäytetyö seuraa laadullisen tutkimuksen ongelmanasettelua, joka on usein aika joustavaa ja jossain määrin sitä ei ole edes tarpeen määritellä, vaan asettaa ja kehittää tutkimuskelelle yleisluontaisempi tutkimuskysymys tai tutkimustehtävä. Hyvää tutkimusongelmaa on vaikea määritellä, mutta muodoltaan se on yksiselitteinen ja selkeä. Se sisältää kysymyksen tai kysymysten muodossa kiteytyksen siitä, mitä aiheesta halutaan tutkia ja tietää. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2006.) Opinnäytetyön tarkastelun kohteena on perehdyttäminen Scandic Marskissa ja projektin tavoitteena luoda käytännöllinen perehdytysopas. Perehdytysoppaan tekemistä tukivat seuraavat tutkimuskysymykset (kuvio 5.).



Kuvio 5: Perehdytysoppaan tekemistä tukevat tutkimuskysymykset

Käytettäväksi aineistokeruu menetelmiksi valikoituivat tiedonkeruuvaiheessa teemahaastattelut ja osallistuva havainnointi. Aineistonkeruumenetelmiksi valikoituivat juuri nuo menetelmät, sillä ne sopivat erinomaisesti tutkimuksen luonteeseen. Opinnäytetyön tuotos tulee Scandic Marskin käyttöön, joten oli tärkeää ottaa nykyisten työntekijöiden sekä johdon näkökulmat ja mielipiteet huomioon, joten haastattelu on varmaan tutkimuksen tärkein tiedonkeruumenetelmä. Osallistuva havainnointi auttaa katsomaan vastaavatko työntekijöiden mielipiteet heidän tekoja vai ei.

5.1.1 Laadullinen tutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisen tutkimuksen tutkimusote on induktiivinen ja se perustuu yksityisistä havainnoista yleisiin merkityksiin. Toisin sanoen laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat tutkittavien omat kokemukset, mielipiteet ja määritelmät käsiteltävästä asiasta. Tutkimuksessa tutkija lähtee liikkeelle empiirisistä havainnoista käyttäen tiedonkeruumenetelminä esimerkiksi haastattelua, keskustelua, havainnointiraportteja sekä kirjallista dokumentaatiota. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 266.)

Kyseisen opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi sopii enemmän kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä laadullisissa tutkimuksissa usein tavoitteena ovat jonkin ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia osaamisen johtamista Scandic Marskissa

ja ymmärtää millä tasolla se on nyt ja miten sitä pystyy kehittämään entisestään. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettava tutkimus pohjautuu aina kysymykseen: mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan? Tämä edellyttää tutkijalta selvennystä siitä, pohjautuuko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Kokemuksen ja käsityksen raja on kuitenkin vaikea määrittää ja usein näiden välinen suhde on ongelmallinen. (Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto 2006; Vilkkä 2005, 97.) Laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirteinä voisi todeta, että tutkimusmenetelmän motiivina ei ole niinkään totuuden löytäminen tutkittavasta aiheesta, vaan enemmänkin tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää esimerkiksi ihmisen toiminnasta tai hänen tuottamistaan kulttuurituotteista jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. (Vilkkä 2005, 98.)

5.1.2 Haastattelu

”Kun tutkitaan ihmisiä, miksi ei käytettäisi hyväksi sitä etua, että tutkittavat itse voivat kertoa itseään koskevia asioita?” sanoi Robson (1995, 227) kun aloitti haastattelua ja kyselyä koskevan tekstinsä. Haastattelu on siinä mielessä mielenkiintoinen aineistonkeruumenetelmä, sillä siinä ollaan suorassa yhteydessä ja kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mutta juuri sen takia haastattelu sopii moniin erilaisiin tutkimuksiin aineistonkeruumenetelmäksi. Tutkija voi johdatella joustavasti tietyissä tilanteissa haluamaansa suuntaan sekä yrittää tulkita haastateltavan kehonkieltä, mikä voi tukea merkityksiä sanojen takana. Näistä syistä kyselylomakkeet ovat osittain korvanneet haastattelut helppoutensa vuoksi. On kuitenkin hyvä muistaa, että yleinen kyselylomake sopii kun kerätään tietoa laajemmalla joukolla, kun taas etsiessään syvempää ymmärrystä kysymyksiin, haastattelu on parempi vaihtoehto. (Hirsjärvi & Hurme 2006.)

Haastatteluja on paljon erilaisia ja niitä onkin kirjallisuudessa yritetty jaotella erilaisiin ryhmiin. Tärkeimmiksi haastattelulajeiksi Hirsjärvi ym. (2013, 208-210.) listaavat kolme pääryhmää. Ensimmäinen niistä on strukturoitu haastattelu, eli lomakehaastattelu. Nimensä mukaisesti haastattelu tapahtuu lomaketta apuna käyttäen, jossa kysymysten ja väitteiden muoto ja järjestys on ennalta määrätty. Strukturoidulla haastattelulla on helppo toteuttaa ja haastattelulla onnistuu isommankin joukon haastattelu, kunhan kysymykset on saatu laadittua ja järjestettyä. Seuraava haastattelulaji on teemahaastattelu. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on yleistä, että haastattelun teemat ja mahdolliset aihepiirit ovat tiedossa etukäteen, mutta poiketen strukturoidusta haastattelusta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä. Kolmas ja viimeinen haastattelulaji on avoin haastattelu, jolla on itse asiassa monta erilaista nimeä. Avoin haastattelu tunnetaan myös vapaana haastatteluna, syvähaastatteluna, informaalisen haastatteluna, ei-johdatettuna haastatteluna sekä strukturoimattomana haastatteluna. Tämä haastattelu muistuttaa kaikkiin muihin haastattelulajeihin verrattuna tavallista keskustelua, sillä avoimessa

haastattelussa haastattelija selvittelee haastateltavan ajatuksia ja mielipiteitä sitä mukaan kun ne ilmestyvät keskustelussa, ilman tahallisia johdatuksia. Avoinhaastattelu onkin muihin haastattelulajeihin verrattuna aika vaikea haastattelijalle ja vaatii usein useita haastattelukertoja. (Hirsjärvi ym. 2013, 208-209.)

Kyselylomake tai muu vastaava menetelmä ei olisi toiminut tässä tutkimuksessa, sillä tarvittiin riittävän tarkkoja ja henkilökohtaisia kuvauksia ja vastauksia kysymyksiin. Joten puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, jossa kaikki saavat samat kysymykset, mutta voivat vastata omin sanoin sopii parhaiten kyseiseen tutkimukseen. Kysymykset päätettiin etukäteen, mutta niiden sanamuotoa voitiin tarvittaessa vaihtaa haastattelujen aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47.)

5.1.3 Haastattelujen suunnittelu ja toteutus

Ensimmäisenä yrityksestä valittiin haastateltavat niin, että he sopivat tutkimuksen luonteeseen ja, että heiltä löytyy tarpeeksi tietoa ja taitoa tutkittavasta aihealueesta, jotta haastattelujen avulla saadaan tutkimuksen kannalta vain oleellista tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 88.) Haastattelu toteutettiin sekä kasvotusten, että sähköpostia avuksi käyttäen. Haastateltaviksi valikoitui yhteensä yhdeksän yrityksen työntekijää, sillä heillä löytyi tarpeeksi tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta. Jokainen heistä on ollut itse perehdytettävänä ja osa heistä myös perehdyttäjinä. Tutkimuksen kannalta valikoidut haastateltavat antoivat erittäin oleellista tietoa ja edistivät tutkimusta omilla vastauksillaan.

Tutkimusjoukko valittiin niin, että haastattelija sai mahdollisimman laajan kuvan tutkimusongelmaansa. Yrityksen työntekijät jaettiin neljään eri kategoriaan, joiden mukaan haastattelukysymyksiä muokattiin ja kaikista haastateltavista saatiin tutkimuksen kannalta oleellisinta tietoa. Tutkimusjoukon rajaaminen pienempiin ryhmiin toi laajemman näkökulman tutkimusongelmaan, sillä yhdellä haastattelurungolla haastattelu ei olisi tuottanut yksityiskohtaisia vastauksia ja osa halutuista asioista olisi jäänyt selvittämättä. Sama haastattelurunko ei sopinut kaikille haastateltaville, koska esimerkiksi esimies ja työntekijä näkevät työnsä ja perehdyttämisen eri tavalla. Haastateltavat jaettiin seuraaviin kategorioihin: hotellipäällikkö (liite 1), vuoropäällikkö (liite 2), vastaanottovirkailija (liite 3) sekä yöportieeri (liite 4).

Haastattelukysymyksiä koskevat teoreettiset asiat otettiin huomioon. Haastattelurunko suunniteltiin välttämällä kielteisiä kysymyksiä ja haastattelukysymyksistä muotoiltiin mahdollisimman neutraalit, jotta niiden vastaukset olisivat haastateltavan näköisiä, eivät ohjaisi haastateltavaa tiettyyn suuntaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 105.) Haastattelussa vältettiin myös sellaisia kysymysmuotoja, joiden vastaukset olisivat suppeat. Esimerkiksi sellaiset kysymykset joihin voi vastata kyllä tai ei, rajattiin heti pois, sillä niistä ei välity haastateltavan koko mie-

lipide ja näkemys asiasta. Sen sijaan haastateltavia pyydettiin kuvailemaan asioita, jotta saatiin paljon tilaa vastaukselle. Myös kysymysten sanavalintaan kiinnitettiin huomiota, jotta haastateltavan vastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä ja omien kokemusten pohjalta. (Rubin & Rubin 2012, 132-133.)

Tutkimuskysymykset lähetettiin haastateltaville ennakoon hyvissä ajoin, vaikka itse haastattelu toteutettiin kasvotusten. Tuomen & Sarajärven (2004, 75-76) mukaan haastateltavilla täytyy olla tarpeeksi aikaa tutustua kysymyksiin. Haastattelukysymysten paljastaminen ennen itse haastattelua antoi haastateltaville aikaa tutustua kysymyksiin ja näin valmistella itseään haastattelua varten. Haastateltavat pääsivät miettimään kunnolla etukäteen miten he suhtautuvat tiettyihin asioihin, eivätkä vastaukset jääneet pintapuolisiksi, vaan olivat tutkimuksen kannalta antoisia ja informatiivisia. Esimerkiksi, kahdella haastateltavalla oli mukana omia muistiinpanoja ja yksi haastateltava kysyi myös tarkentavia kysymyksiä saatuaan kysymykset. Tämä osoitti, että he tutustuivat kysymyksiin ja näin myös omien vastausten etsimiseen, eli haastattelukysymysten lähettäminen ennakoon osoittautui hyväksi menetelmäksi.

Osassa haastatteluista käytettiin apuvälineenä nauhuria. Haastattelujen nauhoittamisesta oli yleisesti enemmän hyötyä kun haittaa, sillä nauhoitukset toimivat haastattelijalle hyvänä muistiapuna ja antoivat tarvittaessa mahdollisuuden palata takaisin haastattelutilanteeseen. Hyviä puolia nauhoituksessa olivat muun muassa se, että nauhoituksen voi kuunnella niin monta kertaa uudestaan kun tuntuu tarpeelliselta, näin haastattelija pystyi löytämään uusia näkökulmia vastauksista, joita ei välttämättä osannut huomioda haastattelun aikana tai edes ensimmäisellä kuuntelukerralla. Nauhoitus oli myös analysoinnin kannalta tärkeä työkalu, sillä nauhalta kuuli miten haastateltava on kysymykseen vastannut, onko hän esimerkiksi miettinyt ennen vastaamista, epäröinyt tai viivytellyt vastauksen kanssa. (Ruusuvuori & Tiitula 2005, 14-15.)

Haastatteluiden jälkeen haastatteluvastaukset kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan haastatteluaineiston muuttamista nauhoilta tekstimuotoon. Laadullisessa tutkimuksessa kaikki tutkimusaineisto on joko kuva- tai tekstimuodossa ja se tarkoitti, että haastatteluaineisto tuli muuttaa tekstimuotoon. (Vilka 2005, 115.) Paperille puhtaaksi kirjoitettu ja tulostettu aineisto helpotti vertaamaan ja tulkitsemaan saatua tutkimusaineisto. Haastattelun vastaukset litteroitiin melko tarkasti, mutta mahdolliset äännähdykset jätettiin kirjoittamatta puhtaaksi, koska niiden ei koettu vaikuttavan tutkimustuloksiin. (Ruusuvuori & Tiitula 2005, 16.)

5.1.4 Havainnointi

Haastattelujen ja kyselyiden ansiosta saatiin selville, mitä henkilöt ajattelevat, uskovat tai tuntevat tietystä asiasta. Ne kertoivat haastattelijalle miten tutkittavat havaitsevat ja tulkitsevat sen mitä ympärillä tapahtuu. Haastattelut eivät kuitenkaan vastanneet kysymykseen, mitä ihmiset tekevät ja miltä asiat oikeasti näyttävät. Havainnointi oli hyvä aineistonkeruu menetelmä ja tuki haastatteluja, sillä sen avulla saatiin sellaista tietoa, kuten toimivatko ihmiset niin kuin he ovat sanoneet toimivansa. (Hirsjärvi ym. 2013, 212.)

Havainnointimenetelmiä on useita, mutta ne voidaan jakaa kahteen jatkumoon. Havainnointi voi olla hyvin systemaattista ja tarkasti jäsenneltyä, tai se voi olla täysin vapaata ja luonnolliseen toimintaan mukautunutta. Ensimmäinen jatkumo kuvaa sitä, miten tiukasti formaalia eli säädeltyä havainnointi on, kun taas toinen jatkumo kuvaa sitä, millainen on havainnoijan rooli tilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2013, 214-215.)

Haastattelu tuo usein tiettyihin ilmiöihin liittyvät normit voimakkaimmin esille kuin normiin varsinaisesti liittyvän käyttäytymisen. Tällöin havainnointi saattaa paljastaa tämän ristiriidan ja käyttäytymisen laidan, mutta toisaalta päinvastoin myös haastattelu voi selventää käyttäytymistä. Eli havainnointi ja haastattelut kulkevat tässä tapauksessa käsi kädessä, tukemassa toisiaan. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 83.) Opinnäytetyössä aineiston keruu tapahtui osallistuvalla havainnoinnilla, sillä osallistuvan havainnoinnin ja haastattelujen yhdistäminen toi laajemman näkökulman kyseiseen projektiin. Havainnointi paljasti asiat uusista näkökulmista ja asiat nähtiin niin ikään kuin uudessa valossa.

5.1.5 Havainnoinnin suunnittelu ja toteutus

Osallistuvan havainnoinnin ajankohdaksi valittiin kaksi yötä, joiden aikana työntekijöiden lisäksi yövuorossa oli mukana harjoittelija, joille yöportieerin työtehtävät olivat ennestään tuntemattomat. Perehdyttämisprosessia havainnointiin yleisellä tasolla, eikä käytössä ollut erillisiä havainnointilomakkeita tai kaavioita. Havainnoinnista kirjoitettiin muistiinpanoja, jotka havainnoinnin lopuksi arvioitiin yhdessä yöportieerin kanssa. Havainnointien läpi käyminen auttoi saamaan havainnoinnin tuloksiin laajemman näkökulman.

Harjoittelijalle jonka avulla havainnointi toteutettiin, oli pintapuolisesti tuttu Scorpio hotellijärjestelmä, joten työntekijät pääsivät perehdyttämään häntä juuri yövuoron tehtäviin. Osallistuva havainnointi saatiin vietyä toiminnalliselle tasolle ja nähtiin kuinka perehdyttäminen yövuoron tehtäviin toimii käytännön tasolla. Perehdyttämiseen käytetyt opetusmenetelmät eivät vaihtuneet kahden yön aikana, joten oli hyvä, että havainnointi ajankohtia oli kaksi.

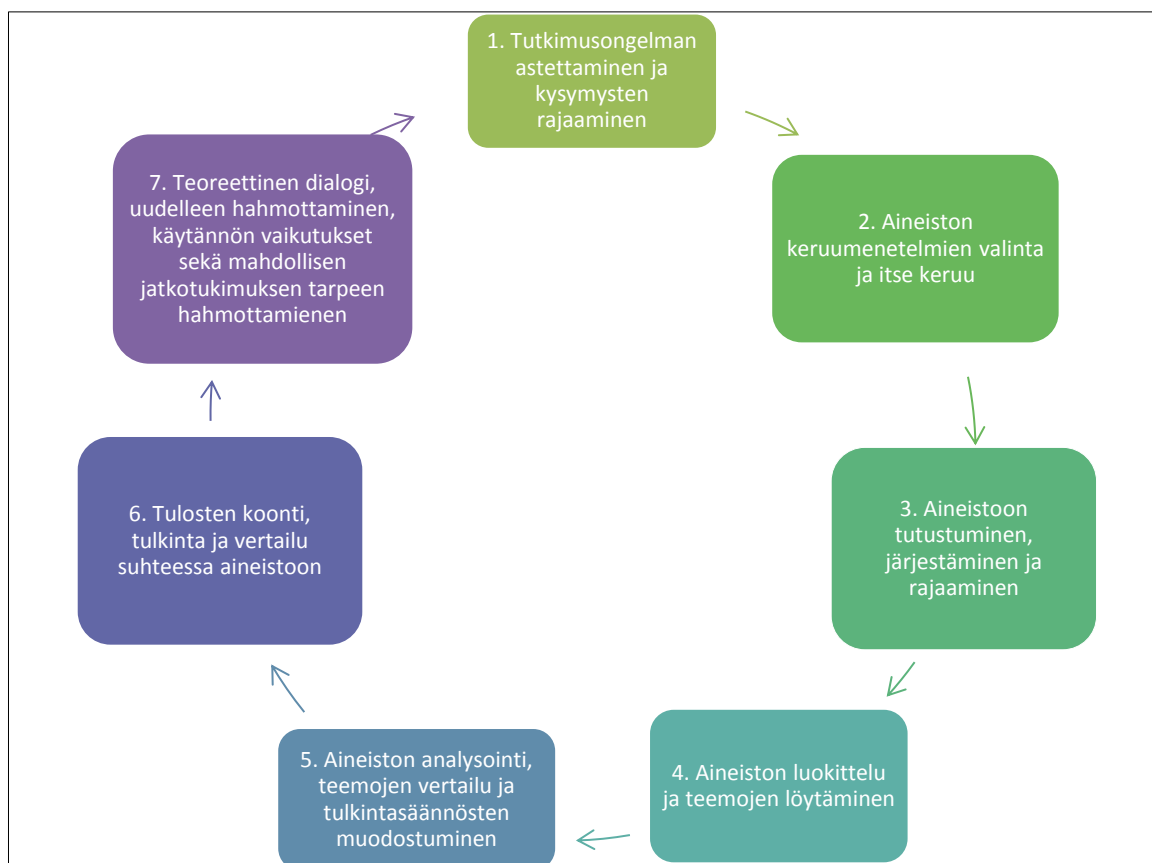
Ensimmäisen yön aikana perehdyttämistä havainnointiin yleisesti ja toisena yönä pysyttiin keskittymään yksityiskohtiin, kuten esimerkiksi oppimisen nopeuteen.

Havainnointi oli tärkeä menetelmä tutkimuksessa, sillä siitä sai uusia näkökulmia tutkimukseen. Osa havainnoinnin kautta saaduista näkökulmista ei tullut esille haastattelujen aikana, joten oli hyvä että tutkimusmenetelmiä oli kaksi. Havainnoinnin tulokset tukivat myös viitekehysten teoriaa, jota on hyödynnetty projektissa.

5.2 Aineiston analyysi ja tutkimustulokset

Tässä luvussa perehdytään aineiston analyysiin sekä keskeisempiin tutkimustuloksiin. Tutkimustulokset saatiin käyttämällä tutkimusmenetelminä osallistuvaa havainnointia sekä haastatteluja, joten tulokset koostuvat niin havainnoista kuin vastaajien näkemyksistä ja mielipiteistä. Tutkimustulokset käsittelevät sitä, millaista perehdyttäminen ja osaamisen johtaminen on ollut Scandic Marskissa, mitä hyötyä siitä on uusille ja vanhoille työntekijöille sekä miten sitä voisi parantaa entisestään. Tuloksista näkyy myös yrityksen työntekijöiden omat ehdotukset oppaan sisällölle. Tutkimustuloksien vastausten kuvaamisessa käytettiin myös sitaatteja, joka toimii hyvänä kuvaavana esimerkkinä ja välittävät realistisen mielipiteen ja näkemyksen tutkimusongelmaan.

Vastauksia tutkiessa ja analysoidessa tutustuttiin yksityiskohtaisesti kerättyyn aineistoon ja vertailtiin sitä havaintoihin sekä saatuihin vastuksiin. Tutkimusprosessi toteutettiin vaiheittain käyttämällä alla olevaa kuviota (Kuvio 6). Analyysin vaiheita olivat tutkimusongelman asettaminen, aineistonkeruu menetelmien valinta ja aineiston keruu, aineistoon tutustuminen ja sen järjestäminen, rajaaminen, luokittelu teemoihin, teemojen vertailu sekä tulosten tulkin-



Kuvio 6: Analyysin vaiheet (Ruusuvuori, Niklander & Hyvärinen 2010, 12.)

Tutkittu aineisto jaettiin neljäksi erilliseksi aineistoksi riippuen haastateltavan työasemasta. Aineisto jaettiin seuraavanlaisesti: esimiehen vastaukset, vuoropäälliköiden vastaukset, vastaanottovirkailijoiden vastaukset sekä yöportieerien vastaukset. Luokiteltu aineisto nimettiin ja jokaiselle haastattelulle annettiin oma nimi (kuvio 7), jotta vastauksia analysoidessa olisi helppo nähdä mistä aineistoista tai mistä haastattelusta tietty kommentti on. Nimet ovat lyhenteitä eikä henkilöiden oikeita nimiä, sillä haastattelijoiden henkilöllisyys haluttiin pitää anonyyminä.

Aineisto kerrallaan vastauksia ja havaintoja vertailtiin keskenään ja jokaisesta aineistosta poimittiin tutkimuksen kannalta tärkeitä näkökulmia. Analyysivaiheessa tutkittiin ja vertailtiin myös kokonaisuuksia keskenään. Erityisesti tutkittiin sitä miten vastaanottovirkailijat/yöportieeri ja perehdyttäjät/esimies näkevät Scandic Marskin perehdyttämistilanteen. Mahdolliset mielipiteet sekä näkökulmat siitä millaista tukimateriaalia perehdyttäminen kaipaa, nähtiin myös omana kokonaisuutena ja niitä vertailtiin yöportieerin ja vastaanottovirkailijoiden näkökulmista.

Aineisto 1 (E)	Aineisto 2 (P)	Aineisto 3 (V)	Aineisto 4 (Y)
Esimies (E1)	Vuoropäällikkö (P1)	Vastaanottovirkailija (V1)	Yöportieeri (Y1)
	Vuoropäällikkö (P2)	Vastaanottovirkailija (V2)	Yöportieeri (Y2)
		Vastaanottovirkailija (V3)	Yöportieeri (Y3)

Kuvio 7: Luokitellun aineiston ja haastattelijoiden nimet

Vastauksia analysoidessa saatu aineisto jaettiin myös teemoihin, joka helpotti tutkimustulosten käsittelyä. Teemojen valitsemisen voi perustaa esimerkiksi haastattelurunkoon tai tutkimuskysymyksiin. (Eskola & Suoranta 2008, 150-152.) Tutkimustulokset jaettiin haastattelurungossa esiintyvien teemojen mukaan, ja se osoittautui käteväksi tavaksi, koska samat teemat esiintyivät itse haastatteluissa. Tutkimustulosten analyysivaiheessa keskeiset vertailukohteet ja teemat olivat mm. nykyisen perehdytyksen toimivuus, perehdytysppaan tarve ja sisältö sekä osaamisen kehittäminen ja sen näkyvyys. Tutkimusanalyysin tulokset jäsenneltiin samoihin teemoihin, mikä tuki tutkimuksen rakennetta.

5.2.1 Perehdytyksen toimivuus Scandic Marskissa

Haastattelujen ja havainnoinnin kautta saatiin esille paljon asioita ja näkökulmia nykyiseen perehdyttämisen laatuun ja toimivuuteen. Suurimmaksi osaksi Scandic Marskin työntekijöillä oli samanlainen näkemys siitä, millä tasolla perehdyttäminen on. Päivävuoroja tekevät työntekijät (P) olivat tyytyväisiä perehdyttämisen laatuun, mutta yövuorojen aikana perehdyttäminen on koettu sellaiseksi, että perehdyttämismateriaalin olemassa olo olisi helpottanut perehdyttämis- ja oppimisprosessia. Yleisesti perehdyttämiseen on varattu tarpeeksi aikaa ja työnopastusta sekä tarvittaessa myös perehdytystä on saatu perehdyttämisjakson jälkeen. Perehdyttämisen tärkeimmiksi osioiksi oli luokiteltu tutustuminen organisaatioon ja sen toimintatapoihin ja ajatuksiin, hotellijärjestelmän kautta suoritettujen tehtävien tekemiseen, työkavereiden työn seuraamiseen sekä käytännön kokeiluihin. Kaikki vastaajat ovat saaneet perehdyttämisjakson aikana tai sitä ennen tietoa yrityksestä, muun muassa siitä mitkä ovat yrityksen arvot, työtiloista ja mahdollisista säännöistä.

Perehdyttäjinä yrityksessä toimivat vuoropäälliköt (V), mutta myös muut työntekijät (P) osallistuvat uuden työntekijän perehdyttämiseen. Yövuorojen aikana perehdyttäjänä ovat toimineet yöportieerit (Y). Perehdyttäjät ovat olleet Scandic Marskissa töissä keskimäärin 3 vuotta ja ovat toimineet perehdyttäjinä useita kertoja. Perehdyttäjät eivät ole saaneet erillistä koulutusta, vaan käyttivät apunaan omia tietoja ja taitoja. Perehdyttämisen positiivisia puolia olivat se, että vaikka varsinainen perehdyttämisaika oli jo ohi, aina sai esittää lisäkysymyksiä tai saada muuta tukea. Perehdyttämisen miinuksena oli perehdyttämismateriaalin puute. Perehdyttämiskakson alkaessa uudelle työntekijälle jaetaan Tervetuloa taloon - opas, jossa löytyy tärkeimpiä tietoja hotellista ja sen toimintatavoista, mutta esimerkiksi yötehtävien perehdyttämismateriaali puuttuu kokonaan.

5.2.2 Olemassa oleva perehdytysmateriaali

Perehdyttäjinä toimineet vuoropäälliköt (P1 ja P2) ovat kertoneet käyttävänsä omia tietoja ja taitoja perehdyttämisessä, mutta tukevat perehdyttämistä esimerkiksi Tervetuloa taloon - oppaalla. Omat muistiinpanot on koettu hyviksi apuvälineiksi, sillä niiden avulla muistaa käydä kaikki perehdyttämiseen kuuluvat asiat läpi. Perehdyttäjiä varten löytyykin erillinen perehdyttämisen check-list. Perehdyttämisen check-list on toteutettu pääosin päivävuorolaisille, sillä siinä ei ole erikseen mainittuna yövuorolaisten työtehtäviä. Yövuorossa ei ole varsinaisesti käytetty mitään perehdyttämismateriaalia vaan perehdyttäminen on suurimmalta osin toteutettu kertomalla ja näyttämällä.

Yrityksellä oli käytössä Scorpio -hotellijärjestelmä manuaali, mutta sen koettiin olevan liian vaikea ja monimutkainen uusille tulokkaille, joten sen käyttö lopetettiin. Tervetuloa taloon - opasta käytetään edelleen ja sellaisen oppaan jokainen työntekijä saa käyttöönsä ennen perehdyttämiskakson alkua. Se tuleeko opasta luettua vai ei, jää kokonaan uuden tulokkaan vastuulle. Perehdyttäjien ja työntekijöiden mielestä olemassa oleva oheismateriaali on hyvä tukimateriaali, jonka avulla pääsee tutustumaan taloon ja sen toimintatapoihin, mutta se ei tue perehdytystä itse työtehtäviin. Alla on litteroituja haastatteluista otettuja näkökulmia.

Haastatellun vastaanottovirkailijan V2 mukaan ”Yövuoron perehdytys oli ”seuraa yövuoroa” periaatteella. Sain yövuoron työtehtävien check-listin sekä yleisen ohjenipun, joka oli kuitenkin hieman out of date. Joten näitä ohjeita en sen suuremmin katsellut. Pätevien yövuorolaisten opastuksella on perehtynyt yön tehtäviin. Tekemällä oppii.”

Perehdyttäjän P1 mukaan ”Yövuoron tehtäviin kuuluu paljon asioita joita päivällä ei voida hoitaa, joten tämän vuoksi vastaanottotyöntekijät pitää aina erikseen perehdyttää myös yövuoroon. Usein työntekijät jotka pääasiassa työskentelevät päiväsaikaan tekevät hyvin harvoin

vuoroja öisin, joten kunnon toimintaohjeet helpottaisivat niin vuoroon tulevan kuin vuorossa olevan vuoroa.”

Perehdyttäjänä toiminut yöportieeri Y1 kommentoi perehdytystä seuraavanlaisesti ”Materiaali mitä yön perehdytykseen liittyy, ei ole ajan tasalla, eikä sitä ole riittävästi. Itse koen että perehdyttäminen ei ole minulle sisäänrakennettu juttu enkä ehkä aina osaa edetä asioissa loogisesti sen henkilön kannalta joka opettelee työhön, joten kunnon materiaali olisi tarpeen molempien kannalta.”

Tutkimustulosten yhteenvetona voidaan todeta, että päivävuoron perehdytysmateriaali on toimiva ja siihen ei kaivattu erityisesti muutoksia. Tervetuloa taloon -opas on koettu hyödylliseksi, mutta se kaipaa hieman päivitystä. Päivävuoroja tekevät työntekijät, joita tekevät satunnaisia yövuoroja olivat sitä mieltä, että työtehtävät oppii parhaiten tekemällä ja vierestä seuraamalla, mutta manuaali olisi hyvä tukimateriaali. Yövuorolaiset olivat sitä mieltä, että manuaali olisi tarpeellinen, sillä se olisi helpottanut ja tukenut heidän toimimista perehdyttäjinä ja toiminut myös heille tukimateriaalina pitkien lomien tai poissaolojen.

5.2.3 Perehdytysoppaan tarve ja mahdollinen sisältö

Esimies, yöportieereina toimineet perehdyttäjät sekä muut yrityksen työntekijät olivat sitä mieltä, että olisi tärkeää, että yövuoroja varten luotaisiin selkeä perehdytysopas, joka ei perehdyttäisi Scorpio -hotellijärjestelmään eikä niinkään taloon, vaan esittelisi ja avaisi juuri yövuorossa suoritettavat työtehtävät. Päivävuoroja pääsääntöisesti tekevät työntekijät totesivat, että opas olisi hyödyllinen myös heille sillä he joutuvat aika ajoin tekemään yövuoroja. Vaikka Scorpio -hotellijärjestelmä on tuttu ja asiakkaiden palvelu kuten check-in ja check-out on hallussa, eivät he välttämättä muista miten suoritetaan juuri yövuoron työtehtäviä.

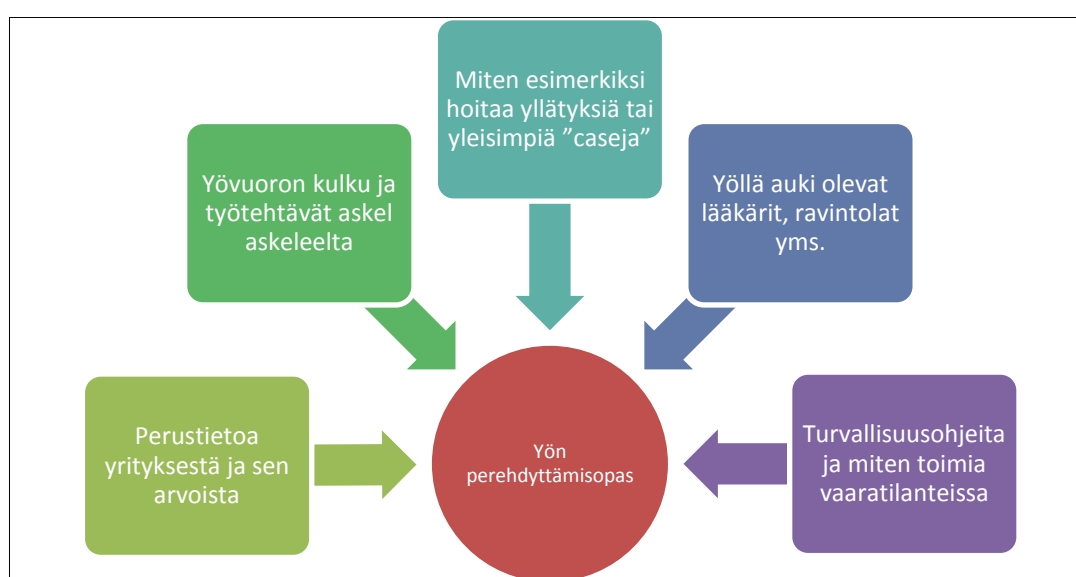
Työntekijän V2 kommentoi, että perehdyttämismateriaalin olemassa olo olisi tärkeää ja helpottaisi niin perehdytettävien että perehdyttäjän työtä, mutta se ei saa missään tapauksessa korvata muuta perehdytystä, vaan sen tulisi toimia apuvälineenä. Esimies ja perehdyttäjät olivat sitä mieltä, että opas olisi hyvä jakaa uusille työntekijöille, koska se tukisi oppimista ja siihen voisi aina palata. Näin opas toimisi perehdytysoppaana uusille työntekijöille, mutta se olisi tärkeä myös työnohjauksen kannalta sillä vanhat työntekijät saisivat käyttää sitä, jos he ovat epävarmoja jostain asiasta. Perehdyttäjät painottivat, että opas auttaisi myös heidän perehdyttämistyötä. Perehdytysoppaasta näkisi kaikki pääasiat askel askeleelta ja siitä voisi luoda uudelle tulokkaalle ns. check-listin. Toisin sanoen oppaan ansiosta muistaisi paremmin sen mitä pitää opettaa ja jottei mikään tärkeä asia ei jää unohtumaan.

Haastatteluihin osallistuvat haluaisivat, että oppaassa olisi ohjeita miten työtehtävät suoritetaan askel askeleelta. Perehdytysopas ei saisi olla varausjärjestelmä opas, vaan perehdyttäisi nimenomaan työtehtäviin. Yksi yöportieeri painotti, että ne henkilöt jotka tulevat tekemään yövuoroja ovat saaneet käyttöjärjestelmään ja taloon perehdyttämisen päivävuorojen aikana, eli yöoppaan tulisi olla mahdollisimman lyhyt, selkeä ja sisältää vain niitä asioita jotta uusi työntekijä pystyisi suoriutumaan yön työtehtävistä opasta apuna käyttäen.

Osallistuvan havainnoinnin tärkein havainto oli se, että perehdytysoppaan puute hidastutti perehdyttävän oppimisprosessia. Asioita piti näyttää ja selittää useaan otteeseen ja perehdytettävä joutui itse kirjoittamaan paperille sen, miten jokainen työtehtävä suoritettiin. Valmiin perehdytysmateriaalin olemassa olo olisi helpottanut niin perehdytettävän kuin perehdyttäjän työtä ja se olisi säästänyt myös perehdytettävän aikaa, sillä hänen ei olisi tarvinnut tehdä niin paljon omia muistiinpanoja.

Havainnoinnin avulla huomattiin lisäksi se, kuinka eri tavalla ihmiset oppivat, joillekin konkreettisen visuaalisen esimerkin puute hankaloittaa oppimisprosessia. Kuvien käyttö tulevassa manuaalissa olisi suositeltavaa, sillä se tukisi oppimista. Myös tekstin tulisi olla mahdollisimman helppolukuista ja arkikielistä, jotta se olisi jokaiselle ymmärrettävää.

Lisäksi oppaaseen olisi hyvä lisätä vinkkejä, joita yövuoroja tekevät työntekijät voisivat tarvita vuorojen aikana. Esimerkiksi harva päivävuorolainen tietää, mitkä ravintolat ovat auki yöllä tai mitä tulisi ottaa huomioon, kun tekee varauksen yöajon jälkeen. Lyhyt ja tiivistetty Vinkit yövuoroon -opas olisi hyvä lisä tukemaan perehdytysmateriaalia. Alla on esitelty kuvana, millainen olisi perehdytysoppaan mahdollinen sisältö (kuva 8).



Kuvio 8: Perehdytysoppaan mahdollinen sisältö

5.2.4 Osaamisen johtaminen Scandic Marskissa

Esimieshaastattelun tuloksena saatiin vastauksia yrityksen osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Esimies arvioi työntekijöiden osaamista tarkkailemalla, kuuntelemalla, kysymällä ja testaamalla. Useissa tilanteissa työntekijälle pyritään olla antamatta valmista ratkaisua, vaan tekijän pääsee myös itse pohtimaan asiaa. Työntekijöiden osaamista kehitetään opettamalla ja opastamalla. Tietoa ei ikinä pantata, vaan esimerkiksi opitut tilanteet aina jaetaan työkollegoiden kesken.

Työntekijöiden osaamista ja kehitystarpeita käydään läpi Perform@Scandic kehityskeskusteluissa, jotka käydään kaksi kertaa vuodessa. Alkukevällä käydään noin 1-3 tunnin kehityskeskustelu, jossa käydään läpi mennyt vuosi, menneen vuoden kehitystavoitteet ja tarkastellaan miten ne saavutettiin. Keskustelussa tutkitaan myös työntekijän osaamista, vahvuuksia ja kehitettävistä alueista sekä fyysisiä puutteita. Alkukevällä asetetaan uudet kehitystavoitteet seuraavalle vuodelle ja loppusyksystä pidetään noin 30 minuutin seurantakeskustelu, jossa käydään läpi keväällä asetetut tavoitteet ja niiden saavuttaminen ja mahdolliset lisäsuunnitelmat tavoitteiden maaliin saattamiseksi.

Kehityskeskusteluja varten Scandicilla on valmis pohja missä on kysymyksiä ja aihealueita. Jokainen työntekijä pohtii niitä omasta näkökulmasta ja esimes omasta. Kehityskeskustelut on koettu yrityksessä hyödyllisiksi, sillä se on rehellinen heti esimiehen ja työntekijän välillä. Kehityskeskusteluissa ideana on antaa molemmille puolista palautetta työstä ja sen laadusta. Suurimmaksi osaksi palaute on positiivista ja antaa uutta motivaatiota tekemiseen. Keskustelupohja koettiin hyväksi, vaikka kysymykset voisivat olla selkeämpiä.

Tällä hetkellä Scandic Marski tarjoaa koulutusmahdollisuuksia lähinnä esimiehille, Leadership on Scandicin tämän vuoden yksi fokusalueista. Kaikille työntekijöille on kuitenkin tarjolla Online koulutusta Scandic Business Schoolissa (SBS), jossa on laaja valikoima päiväkursseja eri aiheista. Joka vuosi Suomen Scandiceista valitaan myös 3-4 työntekijää Talent koulutukseen, joka valmistaa esimerkiksi hotellinjohtajaksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että osaamista jaetaan ja kehitetään Scandic Marskissa kehityskeskusteluiden lisäksi myös päivittäisellä tasolla. Ohjeiden ja palautteiden vaihtaminen päivittäisellä tasolla kehittää työntekijää ja laajentaa hänen osaamisalueitaan. Halutessa työntekijöillä on aina mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta, mutta siihen vaaditaan myös työntekijältä omaa aktiivisuutta.

5.2.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus on sama kuin lukijan vakuuttamista siitä, että tutkimus on tehty oikein ja huolella niin, että saadut tutkimusnäkökulmat ja niistä seuranneet johtopäätökset ovat oikeita. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkija ottaa kantaa ja perustelee miksi tiettyihin ratkaisuihin on päädytty ja pohtii työnsä tuloksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voi ns. testailta miettimällä onko tutkittavien ja tutkijan näkökulmat asiaa samat. (Eskola & Suoranta 2008, 208-211.) Myös laatuun voi ennen aikaisesti vaikuttaa tekemällä toimivat haastattelurungot, luoda teemoja ja esittää mahdollisia lisäkysymyksiä. Nauhureiden, litteroinnin ja muiden apuvälineiden käyttö parantaa tutkimuksen laatua, sillä tutkittavien mielipiteisiin voi aina palata ja tarkistella niitä laajemmin ja tarvittaessa eri näkökulmista. Tarvittaessa tutkija voi pitää myös tutkimuspäiväkirjaa, johon voi kirjoittaa ylös kaikki tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184-185.)

Haastattelujen tekeminen vaatii tietoa ja taitoa, sillä haastattelun luotettavuutta voi vaarantaa esimerkiksi se, että vastaajilla on tapana antaa niitä vastauksia joita haastattelija haluaa saada. Näin vapaamuotoisen haastattelun tutkiminen ja analysointi voi olla haastavaa, sillä siinä ei ole valmiiksi luotuja tulkitsemismalleja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan omat näkemykset ovat suuressa osassa, sillä tutkimukset ovat usein huomattavasti subjektiivisempia kuin määrälliset. Tämän takia tutkimuksen luotettavuuden takia tutkijan on tärkeää avata ja perustella miten tutkimus on toteutettu ja mihin se on johtanut. Jos tutkija ei omaa haastattelu kokemusta ennen tutkimusta, on välttämätöntä perehtyä ensin ajankohtaiseen teoriaan. (Eskola & Suoranta 2008, 210-213.)

Opinnäytetyön laatuun vaikutettiin ennakoivasti rakentamalla toimivat haastattelurungot. Haastattelurungot personalisointiin haasteltavien työaseman mukaan, mikä teki niistä entistä yksityiskohtaisempia ja sen avulla saatiin jokaiselta haastateltavalta juuri hänen osaamisalueeseen liittyvät tiedot. Haastattelut analysoitiin monesta eri näkökulmasta ja päästiin samoihin tutkimustuloksiin, mikä lisää työn luotettavuutta. Haastattelurunkoja ja tulosten analysointia varten luotiin lisäksi teemoja, eli tutkimuskysymyksiä tutkittiin erikseen ja näin saatiin mahdollisimman laaja näkökulma ratkaisuihin. Perehdyttämiseen ja osaamisen johtamiseen liittyvää kirjallisuutta käytettiin hyväkseen kun kirjoitettiin opinnäytetyötä, tutkittiin tai luotiin opas.

6 Valmiin tuotoksen esittely

Opinnäytetyön tuloksena luotiin perehdytysopas Scandic Marskin yövuoroon. Opas on salainen toimeksiantajan pyynnöstä, mutta sen sisällysluettelo liitettiin opinnäytetyön loppuun (liite 5). Opinnäytetyön tuloksena syntyi perehdytysoppaan lisäksi uusi check-list sekä jo olemassa olevaa Tervetuloa taloon -opasta päivitettiin. Kyseisessä luvussa käsitellään sitä, millainen oppaasta tuli ja mitä se sisältää.

Oppaaseen ei sisälletty kaikkia asioita, jotka tulee osata vastaanottovirkailijana vaan keskityttiin nimenomaan yövuoron työtehtäviin. Oppaaseen tehtiin oma sisällysluettelo, jotta oppaan käyttäminen olisi helpompaa ja tarvittaessa tietyn kohdan löytäminen sujuisi nopeasti ja ongelmitta. Käsiteltävien asioiden määrän takia opas on yli 40 sivua pitkä.

Yövuoron tehtävät avattiin oppaassa askel askeleelta ja ensimmäisenä aiheena oppaassa onkin vuoron vaihto. Vuoron vaihdon jälkeen jokainen työtehtävä käytiin läpi kuvakaappauksia Scorpiosta käyttäen. Kuvien käyttö pidensi perehdytysoppaan pituutta, mutta visuaalisiin ratkaisuihin päädyttiin, sillä ne tukevat oppimisprosessia. Oppaan yleisilme on selkeä, eikä se sisällä turhia kuvia. Oppaan kantta koristaa valokuva Scandic Marskista, mutta muuten oppaan sisältö on pidetty hellitettynä ja ainoina kuvina toimivat Scorpion kuvankaappaukset. Ulkonäkö pyrittiin pitämään selkeänä ja panostettiin oppaan luettavuuteen.

Työtehtävien lisäksi oppaaseen liitettiin Vinkit Yöhön. Vinkit Yöhön on lyhyt liite, mihin kerättiin tietoja, joita työntekijät saattavat tarvita yövuorojen aikana. Vinkit Yöhön -osioon kirjoitettiin esimerkiksi mitkä ravintolat tai lääkäripalvelut ovat auki yöllä. Vinkit Yöhön -osio toteutettiin keskustelemalla päivävuoroja tekevien työntekijöiden kanssa ja kerättiin lista, niistä asioista joita he eivät tiedä, mutta joita saattaa tarvita yövuoron aikana.

Oppaaseen liitettiin myös Perehdytyslista turvallisuuteen -osio. Yövuorojen aikana hotellissa on suurimmillaan 600 majoittujaa, mutta vain kaksi työntekijää. Sekä oma, että asiakkaiden turvallisuus on tärkeä, joten perehdytys turvallisuuteen on olennainen osa perehdytysprosessia. Listassa esiteltiin turvallisuuteen liittyvät pääasiat ja luotiin lyhyt check-list niistä asioista, jotka perehdyttäjän tulee käydä perehdytettävän kanssa.

Perehdytysoppaan lopullinen versio tulostettiin kansio-muotoon ja vietiin Scandic Marskin takatoimistossa sijaitsevaan Yö -laatikkoon, jotta se olisi aina työntekijöiden käytettävissä. Pdf-muodossa ja Word-muodossa opas tallennettiin myös työtietokoneille, jotta sen muokkaaminen ja päivittäminen on myös tulevaisuudessa helppoa. Työtietokoneelta opas voidaan tulostaa myös uusille työntekijöille, jotta he saavat oman version, jota voivat käyttää myös perehdytysprosessin jälkeen tukimateriaalina.

7 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Opinnäytetyön asettamat tavoitteet toteutettiin ja tehdyllä työllä päästiin tavoitteeseen. Teemahaastatteluja ja havainnointia käytettiin apuna uusien näkökulmien etsimiseen ja otamalla tutkimustulokset huomioon perehdytysoppaasta luotiin juuri sellainen kuin Scandic Marski tarvitsee.

Osaamisen johtaminen ja perehdytys ovat jatkuvia prosesseja, joita tulee seurata ja arvioida. Juuri sen takia on tärkeää katsoa onko rajattuihin tavoitteisiin päästy, oliko perehdyttämissuunnitelma onnistunut vai onko siinä parantamisen varaa. (Penttinen & Mäntynen 2009, 7.) Opinnäytetyön valmistuttua perehdytysoppaan kehittämisprosessi ei lopu. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että 27.11.2014 yövuoroon tulee Scandic Marskin nykyinen harjoittelija, joka saa kopion perehdytysoppaasta ja sen avulla tarkastellaan onko opas riittävä ja pitääkö jotain muuttaa. Mahdolliset muutokset tehdään joulukuun alussa.

Perehdytysopasta tulee muokata ja muuttaa myös jatkossa, esimerkiksi yrityksessä tapahtuvien muutosten myötä. (Grönfors 2010, 43.) Perehdytysoppaan päivittäminen on aikaa ja resursseja vievää, ja tällä hetkellä yrityksessä ei ole henkilöä, jonka vastuualueeseen tämän kuuluisi. Jos opasta ei päivitetä ja muutoksia tapahtuu, opas voi jäädä nopeasti vanhentuneeksi ja käyttökelvottomaksi. Kehittämis ehdotuksena on, että yrityksestä löydetään tarvittavat resurssit ja nimetään yksi tai kaksi henkilö, joiden vastuulla oppaan päivittäminen on. Jos muutoksia tekee heti kun he tapahtuvat, sen ei pitäisi viedä sen vertaa aikaa, että työ ja sen laatu ehdi kärsiä. Opas ladattiin Scandic Marskin tietokoneille, sillä sähköisten asiakirjojen päivittäminen on huomattavasti helpompaa ja näin se on kaikkien työntekijöiden käytettävissä kaikkina aikoina.

Ihmisten oppimistyyliä ovat erilaiset, on tärkeää kuunnella ja kuulla perehdytettävää ja tarvittaessa muokata suunnitelmaa perehdytettävän mukaiseksi. (Penttinen & Mäntynen 2009, 7.) Palautetta tulisi antaa enemmän, sillä vain toisen mielipiteiden ja kokemusten kautta voi ymmärtää ovatko kyseiset perehdyttämisen- ja kehittämistavat toimivia. Toisena kehitysideana on kehityskeskustelujen aloittaminen työsuhteen alussa mukaan lukien harjoittelijat. Yritys voisi esimerkiksi järjestää kehityskeskusteluja uuden tulokkaan kanssa heti perehdyttämisprosessin jälkeen, jolloin kokemukset ja tunteet ovat tuoreessa muistissa. Rakentava ja erityisesti molemminpuolinen palaute työsuhteen alussa auttaisi kehittämään ja parantamaan yrityksen toimintatapoja, niin uuden tulokkaan kuin organisaation kannalta. (Eräsalo 2011, 65.)

Lähteet

Armstrong, M. 2012. Armstrong's handbook of human resource management practice. 12th edition. Philadelphia: Kongan Page Limited

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2. päivitetty ja tarkistettu painos. Helsinki: Restamark

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen - avain tuottavuuteen. Vantaa: Hansabook

Hannaford, C. 2004. Oppimisen palapeli. Yksilölliset aivoprofiilit. 2. painos. Helsinki: Hakapaino Oy

Helsilä, M. 2002. Pro - Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita

Kangas, P. & Hämläinen, J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2. painos. Vantaa: Nykypaino Oy

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia

Leviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tallinna: AS Pakett

Manka, M. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy

Mähönen, J. 2004. Hotelli Marski - 40 vuotta Helsingin sydämessä. Vilna: Logotipas

Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ. Työelämästä voi selvitä hengissä. Helsinki: Edita Prima Oy

Nikkilä, M. 2008. Avaimet työelämään. Tampere: Juvenes Print

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Alfabox Oy

Oikarinen, T. & Pihkala, T. 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa: Uotila, T(toim.). Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopisto, 48-73

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Kerava: Painojussit Oy

Rubin, H.J. & Rubin, I.S. 2012. Qualitative interviewing. The art of hearing data. 3rd edition. SAGE Publication, Inc, United States of America.

Ruusuvuori, J. & Tiitula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-4. painos. Jyväskylä: Gummerus

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino

Sähköiset lähteet:

Hänninen, K. 2013. Kauppalehti. Työnantaja: Kukkaro kiinni jos haluat motivoida. <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/tyonantaja+kukkaro+kiinni,+jos+haluat+motivoida/201311568575> Viitattu 5.11.2014

Scandic Hotels. 2013. Scandic-hotellien historia. <http://www.scandichotels.fi/settings/Side-foot/About-us-Container-/Tietoa-yrityksesta/Historiamme/>. Viitattu 14.10.2014

Scandic Hotels. 2013. Scandicin vuosiraportti 2013. [http://www.scandichotels.fi/Global/About%20us/Release%202013%20\(eng\).pdf](http://www.scandichotels.fi/Global/About%20us/Release%202013%20(eng).pdf). Viitattu 14.10.2014

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 14§. 2014.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> Viitattu 5.11.2014.

Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto. 2006. Tutkimusongelmat.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 24.10.2014.

Youtube. 2013. Scandic hotels 50 years.

http://www.youtube.com/watch?v=ALD7BZW9TgY&feature=player_embedded. Viitattu 14.10.2014

Youtube. 2012. The Scandic Movie. <http://www.youtube.com/watch?v=xsfS08a3JT0>. Viitattu 14.10.2014

Kuviot

Kuvio 1: Yksilön pätevyyden käsimalli	10
Kuvio 2: Perehdyttämisen vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102.)	13
Kuvio 3: Perehdytyksen oheismateriaalit (Kangas & Hämäläinen 2008, 10.)	15
Kuvio 4: Työturvallisuuslaki 23.08.2002/738 pykälä 14 § (Työturvallisuus 2014.)	18
Kuvio 5: Perehdytysoppaan tekemistä tukevat tutkimuskysymykset	20
Kuvio 6: Analyysin vaiheet (Ruusuvuori, Niklander & Hyvärinen 2010, 12.)	26
Kuvio 7: Luokitellun aineiston ja haastattelijoiden nimet	27
Kuvio 8: Perehdytysoppaan mahdollinen sisältö	30

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko esimiehelle	40
Liite 2: Haastattelurunko vuorovastaavalle	41
Liite 3: Haastattelurunko vastaanottovirkailijoille	42
Liite 4: Haastattelurunko yöportieereille.....	43
Liite 5: Perehdytysoppaan sisällysluettelo	44

Liite 1: Haastattelurunko esimiehelle

Osaamisen kehittäminen:

Millä tavalla arvioit työntekijöiden osaamista? Käytätkö menetelmiä?

Millä tavalla kehität työntekijöiden osaamista? Menetelmiä?

Tarjoaako Scandic Marski kouluttautumismahdollisuuksia? Kenelle kaikille? Millaisia?

Millä tavalla arvioit ja ennakoit osaamistarpeita? Menetelmiä?

Millä tavoin motivoit ja kannustat työntekijöitä oman osaamisen itsenäiseen kehittämiseen?
Menetelmiä?

Kehityskeskustelut:

Millaiset kehityskeskustelukäytännöt Scandic Marskissa on?

Kuinka usein?

Sisältö?

Miten kehityskeskusteluihin valmistaudutaan?

Ovatko hyödyllisiä? Millä tavalla?

Kuinka niitä voisi kehittää entistä paremmiksi?

Perehdyttäminen:

Miten perehdyttäminen on organisoitu Scandic Marskissa? Onko perehdyttäjät nimetty?

Millaisia perehdyttämismateriaaleja Scandic Marskissa on?

Miten perehdyttämistä voisi kehittää?

Miten arvioit perehdyttämisen onnistumisen? Menetelmiä?

Miten perehdyttäminen näkyy yövuoroissa, kun esimies ei ole paikalla?

Miten perehdyttämistä ja osaamisen kehittämistä voisi kehittää yövuoroissa?

Miten arvioit ja ennakoit yövuorolaisten osaamistarpeita?

Perehdytysmateriaali:

Millainen perehdytysmateriaali palvelisi yritystä parhaiten?

Mitä asioita perehdytysmateriaalin tulisi sisältää?

Muita kommentteja osaamisen kehittämiseen ja perehdyttämiseen liittyen:

Liite 2: Haastattelurunko vuorovastaavalle

Tausta tiedot:

Milloin olet aloittanut työt Scandic Marskissa?

Oma perehtyminen yritykseen tullessa:

Kerro omasta perehdyttämisestä kun saavuit yritykseen?

Minkälaista tietoa sait yrityksestä? Oliko se riittävää?

Minkälaista tietoa sait tulevista työtehtävistä? Oliko se riittävää?

Saitko käyttöösi perehdyttämismateriaalia? Millaista?

Kuvaile miten perehdyttäminen olisi voinut sujua vielä paremmin?

Mitä asioita perehdyttämismateriaalin tulisi sisältää?

Perehdyttäjänä toimiminen:

Kuvaile, kuinka olet perehdyttänyt toista yritykseen saapunutta henkilöä?

Minkälaista palautetta olet saanut perehdytyksestä?

Kuvaile miten perehdyttäminen olisi voinut sujua vielä paremmin?

Osaamisen kehittyminen:

Kuvaile, kuinka yritys ja esimiehesi ovat tukeneet osaamisesi kehittymistä?

Millä tavoin yritys kannustaa sinua kehittämään osaamistasi ja minkälaisia mahdollisuuksia se tarjoaa?

Oletko käynyt työhösi liittyvissä koulutuksissa? Millaisissa? Oliko niistä hyötyä, millaista?

Onko tiettyjä osa-alueita joilla kaipaisit lisää osaamista? Mistä haluaisit lisäosaamista?

Kuvaile ongelmatilanteita, joita et osaa/pysty ratkaisemaan yksin?

Muita kommentteja osaamisen kehittämiseen ja perehdyttämiseen liittyen:

Liite 3: Haastattelurunko vastaanottovirkailijoille

Tausta tiedot:

Milloin olet aloittanut työt Scandic Marskissa?

Oma perehtyminen yritykseen tullessa:

Kerro omasta perehdyttämisestä kun saavuit yritykseen?

Minkälaista tietoa sait yrityksestä? Oliko se riittävää?

Minkälaista tietoa sait tulevista työtehtävistä? Oliko se riittävää?

Saitko käyttöösi perehdyttämismateriaalia? Millaista?

Kuvaile miten perehdyttäminen olisi voinut sujua vielä paremmin?

Mitä asioita perehdyttämismateriaalin tulisi sisältää?

Miten perehdyttäminen yövuoron tehtäviin on sujunut?

Oliko yövuoron tehtäviä varten erillinen perehdyttämismateriaali? Millainen?

Osaamisen kehittyminen:

Kuvaile, kuinka yritys ja esimiehesi ovat tukeneet osaamisesi kehittymistä?

Millä tavoin yritys kannustaa sinua kehittämään osaamistasi ja minkälaisia mahdollisuuksia se tarjoaa?

Oletko käynyt työhösi liittyvissä koulutuksissa? Millaisissa? Oliko niistä hyötyä, millaista?

Onko tiettyjä osa-alueita joilla kaipaisit lisää osaamista? Mistä haluaisit lisäosaamista?

Kuvaile ongelmatilanteita, joita et osaa/pysty ratkaisemaan yksin?

Muita kommentteja osaamisen kehittämiseen ja perehdyttämiseen liittyen:

Liite 4: Haastattelurunko yöportieereille

Tausta tiedot:

Milloin olet aloittanut työt Scandic Marskissa?

Oma perehtyminen yritykseen tullessa:

Kerro omasta perehdyttämisestä kun saavuit yritykseen?

Minkälaista tietoa sait yrityksestä? Oliko se riittävää?

Minkälaista tietoa sait tulevista työtehtävistä? Oliko se riittävää?

Saitko käyttöösi perehdyttämismateriaalia? Millaista?

Kuvaile miten perehdyttäminen olisi voinut sujua vielä paremmin?

Mitä asioita perehdyttämismateriaalin tulisi sisältää?

Yö:

Miten perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen näkyvät yövuoroissa?

Millä tavalla perehdyttämistä ja osaamisen kehittämistä voisi kehittää yövuoroissa?

Oletko itse toiminut yövuorojen aikana perehdyttäjänä?

Onko sinulla ollut kaikki tarvittava materiaali perehdyttämistä varten? Millainen?

Oletko saanut palautetta perehdyttämisestä?

Osaamisen kehittyminen:

Kuvaile, kuinka yritys ja esimiehesi ovat tukeneet osaamisesi kehittymistä?

Millä tavoin yritys kannustaa sinua kehittämään osaamistasi ja minkälaisia mahdollisuuksia se tarjoaa?

Oletko käynyt työhösi liittyvissä koulutuksissa? Millaisissa? Oliko niistä hyötyä, millaista?

Onko tiettyjä osa-alueita joilla kaipaisit lisää osaamista? Mistä haluaisit lisäosaamista?

Kuvaile ongelmatilanteita, joita et osaa/pysty ratkaisemaan yksin?

Muita kommentteja osaamisen kehittämiseen ja perehdyttämiseen liittyen:

Liite 5: Perehdytysoppaan sisällysluettelo

Sisällys

1	Vuoronvaihto	4
2	Due out & open foliot.....	5
	2.1 Post Master	7
3	Laskut.....	8
4	Lahjakortit ja voucherit	9
5	Depositoiden ja 3rd party -korttien veloittaminen	12
	5.1 Early varaukset.....	12
	5.2 3rd party -korttien veloittaminen	15
	5.3 Veloitusten tarkistaminen.....	16
6	Lehtipalautus.....	17
7	Taksitilaukset	18
8	Postilaput	19
9	Minibaari	20
10	Yöajo.....	21
11	Kassat ja tilitykset	22
	11.1 Kassat	22
	11.2 Käteistilitys	22
	11.3 Tilityksen arkistointi	23
	11.4 Juomatilitys.....	23
12	Vartijakierros.....	24
13	Kahvikone, Early breku & Shop	25
	13.1 Kahvikoneen pesu ohjeet	25
14	Myyntiseuranta & STRg	26
15	Jatkavat huoneet	28
16	No-show listat	31
17	Tulijat & topfloor.....	32
18	Kokoukset	34
19	Havainnollistavat esimerkit.....	35
	19.1 Päivitetty check-list.....	36
	19.2 Esimerkki tilityspussin täytöstä	37
	19.3 Esimerkki tilitys-lomakkeen täytöstä	38
	19.4 Vartijakierroksen kuvaus	39
	19.5 Kulutositteen skannaus esimerkki	40
	19.6 Vinkit yöhön	41
	19.7 Perehdyttämislomake turvallisuuteen	42